

جامعة مؤتـــــة

عمادة الدراسات العليا

اتجاهات العاملين في المؤسسة العامّة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

موسى أحمد كريّم الطراونة

رسالة

مقدمة إلى

عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير

في الادارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2003

جامـــعة مـــؤتة بسم الله الرحمن الرحيم

عمادة الدراسات العليا **اجازة رسالة جامعية**

تقرر اجازة الرسالة المقدمة من الطالب موسى أحمد الطراونة والموسومة بـ

(اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة : دراسة مسحية) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة .

القسم : الادارة العامة .

الكلية : الاقتصاد والعلوم الادارية .

الأسم	التوقيع	التاريخ
المشرف أ.د. تحسين الطراونة		
عضو د. علي العضايلة	Ali	
عضو د. نضال الحوامدة		
عضو د. محمد الحنيطي		

عميد الدراسات العليا

د. ذياب البداينـــة

الإهـــــداء

إلى روح والدي رحمه الله، اللهم اجعل الجنة مثواه،،

إلى ذلك القلب الكبير الذي يتسع ليشمل العالم بحنانه ... إلى ينبوع التضحية والحنان رمز العطاء والوفاء ... إلى أروع كلمة نطقت على الشفاه ... إلى ذلك الصدر المفعم بالحنان والقلب النابض بالحب، كل الكلمات الجميلة لك ... وكل المعاني السامية فيك ... وكل الجمال أنت يا أمي الحبيبة.

إلى توأم روحي ... إلى شريكة حياتي ... إلى الإنسانة التي كانت بسمة أملي إلى الإنسانة التي كانت سندي وإلهامي... إلى زوجتي العزيزة.

إلى من شاركوني الهموم في هذه المسيرة وقاسموني حلو الحياة ومرها ... إلى من أسعد بلقائهم ... ولهم في قلبي الحب العظيم (أخواتي)...

إلى الذين ستبقى ذكراهم تملأ خاطري في حلي وترحالي ... إلى الذين التقيت بهـم في درب الحياة ... وقضيت معهم أياماً لا تنسى وستبقى خالدة فـي ذاكرتي..(أصدقائي).

موسى احمد الطراونة

شكر وتقدير

الحمد لله القائل في كتابه الكريم: "لئن شكرتم لأزيدنكم"، على توفيقه لي في إكمال هذه الدراسة، والصلاة والسلام على رسول الله -صلى الله عليه وسلم-. وعلى آله وصحبه أجمعين ... وبعد، فإنني اتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل للأستاذ الدكتور تحسين الطراونة، الذي أشرف على الرسالة والذي ضحى بوقته وجهده الكثير حتى وصلت إلى هذا المستوى.

كما اتقدم بالشكر والعرفان إلى الاستاذ الدكتور نياب البداينة على تعاونه وتشجيعه ودعمه المستمر.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى من جادوا علي بزائد معرفتهم وأصدق عطائهم إلى الدكتور نضال الحوامده والدكتور علي العضايلة والدكتور محمد فالح الحنيطي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور سليمان سليم الطراونة والأخ الفاضل خليل حماد النوايسة والسيد صالح عقلة الطراونة لمساعدتهم وتعاونهم في اتمام هذه الرسالة.

يسأل -الباحث- الله العلي القدير أن يوفق الجميع لما فيه الخير والصلاح والله الموفق.

موسى أحمد الطراونة

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

الفصل الخامس:النتائج والتوصيات

قائمة الجدول

..............يتبـــع

الملخص

اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

موسى أحمد الطروانة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها والمتمثلة بمجالاتها (الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، إقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل ، مشاركة الموظفين، بناء فرق العمل ، تقدير واحترام الموظفين، تدريب وتنمية الموظفين) والوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، كما هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة نحو مستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى للعوامل الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس ،العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي ، الخبرة، التخصص).

و لقد تم تطوير استبانة مكونة من (٦٦) فقرة كادة بحث لهذه الدراسة واجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت(٣٨٠) موظف من مختلف المستويات إدارية والوظيفية، وتم توزيع الاستبانة على مجموع افراد العينة والتي شكلت ما نسبته(٣٢%)من مجتمع الدراسة ، وبلغ عدد الاستبانات المرتجعة(٣٠٠) استبانة ما نسبته (٨٠%) من عينة الدراسة.

وقد قام الباحث باستخدام اساليب احصائية ووصفية وتحليلية للأجابة عن اسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

اظهرت النتائج ما يلي :

١- توجد اتجاهات ايجابية لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلى كافة ابعادها المختلفة.

٢- لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين العوامل الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس ، العمر، المستوى الوظيفي ، الخبرة، التخصص، العلمي ، المؤهل العلمي) وبين إدارة الجودة الشاملة .

٣- يوجد عدد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي والتي كان من أهمها عدم وجود اخصائيين في مجال ادارة الجودة الشاملة.

وقد اوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة والتاكيد على اهميتها كمنهاج عمل دائم في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وانشاء إدارة للتدريب تقتصر مهامها على عقد دورات لاغراض التدريب على ادارة الجودة الشاملة وكذلك ايفاد اعداد من العاملين في المؤسسة في دورات متخصصة يكون من برنامجها الاطلاع على واقع ونتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات النظيرة وأيضاً تذليل المعوقات التي تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

Abstract

The Attitudes of the Employees in the pension Fund Directorate towards the Implementation of Comprehensive Quality Management.

Mousa Ahmad Al- Trawnah, MA

This study aims at identifying the attitude of the employees in PFD towards the implementation of comprehensive quality management which constitutes the following : Awareness of the concept CQM , Support from the administration , The formation of team works , Respect and good treatment for the employees , and Training and developing employees .

The study also aims to identify the main obstacles that hinder the implementation of CQM and to address the demographic differences which are attributed to gender , age Job level , degree , experience and specialization.
A questionnaire consisting of 66 paragraphs was developed for this study , and the sample of the study was 380 employees randomly chosen from different Administrative and professional levels The questionnaire was distributed among the subjects of the study and the number of the questionnaires returned was 300 , that , is 80% of the study sample . the researcher used descriptive and analytical statistical methods to address the main issues and assumptions of the study .

The results of the study were the following:

1- There are positive attitudes among the employees towards the implementation of CQM.
2- There are no differences with statistical significance in terms of the demographic differences.
3- There are some obstacles that might hinder the implementation of CQM -the most important of which is the lack of specialists in the area of CQM .

The study recommended the following:

1-The importance of the dissemination of CQM education and benefits as a professional method used permanently in PFD .
2-The establishment of a center that would offer training programs for employees on CQM and getting acquainted with experiences of other Institutions.
3- Lessening the obstacles, this might hinder the implementation of CQM.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1. المقدمة

إن الإدارة تبحث باستمرار عن المزيد من الكفاءة والإبداع تمشياً مع التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم المتقدم، إذ تبرز كل فترة فلسفات ونظريات جديدة تعمل على حل المشكلات التنظيمية.والاتجاه نحو تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في مؤسساتنا يعتبر في غاية الأهمية، وذلك من أجل الارتقاء بها إلى مستويات عالية من الأداء والكفاءة لتحسين الخدمات المقدمة. ويُعدّ نموذج إدارة الجودة الشاملة من أحدث الأساليب الإدارية التي طرحت أسلوبا إداريا يهدف إلى تحقيق الجودة والفعالية في الأداء بالشكل الذي يطمح إليه الجهاز الإداري. ولقد شهدت السنوات الأخيرة من هذا القرن اهتماما متزايدا على المستويات المحلية والإقليمية والدولية بإدارة الجودة الشاملة، فالعديد من المؤتمرات والندوات تعقد حول موضوع إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى تناول الكثير من الباحثين والدارسين لهذا الموضوع بجوانبه المختلفة، وليس هذا بالأمر المستغرب فالإهتمام الكبير بإدارة الجودة الشاملة لم يقتصر فقط على مؤسسات القطاع الخاص بل تعداه ليشمل مؤسسة القطاع العام، الإنتاجية منها والخدمية على حد سواء. ويعود ذلك لأسباب كثيرة منها تزايد عدد المطالبين بإجراء تحسين مستمر في الجودة الإنتاجية، وتدعيم الوضع التنافسي للمؤسسة وزيادة المطالب بربحية أفضل. وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات والمنظمات المختلفة مطالبة بضرورة الارتقاء بمستوى الاداء الفني والإداري في أقسمها ودوائرها المتعددة ورفع مستوى جودة منتجاتها وخدمتها من خلال الاعتماد على تحقيق التميز والتفوق في مجال الجودة والانتاجية وهذا لا يتم إلا من خلال التركيز على نظام إدارة الجودة الشاملة.

وتحاول هذه الدراسة أن تتبنّى هذا المفهوم الحديث (ادارة الجودة الشاملة) الذي أصبح يلازم الأجهزة الخدمية الحكومية من خلال التركيز على الزبائن

واحتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية وكذلك الاهتمام بالأنشطة المختلفة وتحسين العمليات عن طريق إشراك العاملين في بلورة خطط وأهداف هذه المنظمات.

إن هــذا الطــيف الواسع من عناوين لا يقتصر على جزء من عناصر إدارة الجــودة الشاملة، وهي عناصر تتسع باستمرار، لسببين رئيسيين، أولهما: هو أن الجــودة الشــاملة فلســفة، بكل اتساع حدودها، وثانيهما: هو أن عمليات السوق ديناميكــية مــتحركة، في عالم ديناميكي متسارع التطور والتغير، خاصة ونحن نعــيش عصر ثورة المعلوماتية والاتصالات، بحيث تنعكس التغيرات الاقتصادية الاجتماعــية والسياسية والثقافية عبر العالم، على إغناء وتطوير مفاهيم وأساليب وآلــيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وليس بعيداً عن هذا، بصورة مباشرة وغير مباشــرة، الدور المتعاظم الذي تلعبه منظمة التجارة العالمية World Tr de Org niz tion (WTO)، وظاهــرة العولمــة والتحالفات الإقليمية وظاهرة الاندماج بين المؤسســات الكبرى عبر العالم في أجواء المنافسة التي لا ترحم، والتي تجعل من لا يتطور في عداد المحكوم عليه بالفناء!

وفــي ظــل ذلك، يبقى الإنسان مركزاً لكل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، ولعل التوازن المتنامي لإدارة الجودة الشاملة يتأتى أساساً من تمكينها من تحسين تطبيقها وأساليبها بين حل المشاكل التي تواجههم في العمل.

إن قــدرة الإنســان على حلّ مشاكله ومشاكل عمله نقطة انطلاق مبدئية في فلســفة إدارة الجــودة الشــاملة، وهي تقول ببساطة، إن الوجه الإيجابي والخير للإنســان أصيل، وأن الإدارة التي تستوعب ذلك، وتعلم الناس على تغيير طريقة تفكيرهم وصولاً إلى الرقابة الذاتية للفرد على مستوى عمله، وهو شكل راقٍ من أشكال السموّ البشري، وبهذا المعنى، فإن إدارة الجودة الشاملة، كفلسفة، ذات بعد إنســاني أيضــاً، وهــي ليست كما يتصورها عديدون نظام ضبط صارم تعسفي مــتعجرف، بــل ربما نقيض ذلك، إذ أنها تصل إلى الانضباط والارتقاء بمستوى العمل، بمخاطبة هذا الجانب من جوانب شخصية الإنسان وتنميته وتطويره.

2. مشكلة الدراسة

تواجـــه منظمات القطاعين العام والخاص موجة من التحديات متمثلة في تدني مســتوى الخدمات، وانخفاض الانتاجية، وزيادة في التكاليف ونقص في الموارد المالـــية، وتبنــي أســاليب غير فعالة لتحقيق أهدافها، كما وتدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتعتبر مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمرا في غاية الأهمية حتى تتمكن هذه المنظمات من تحقيق النجاح.

وتكمن مشكلة الدراسة في الكشف عن اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعـــي نحو تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والوقوف على أهم المعوقات التـــي تواجه تطبيقها، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح يمكّن المنظمة من التميز في مجال أداء الخدمات المقدمة ومعرفة توقعات المستفيدين حول جودة هذه الخدمات والحصول على رضا المستفيدين.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الأمور الآتية:

أ. الكشـــف عـــن اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب. الإســـهام فـــي زيـــادة الوعـــي لـــدى الإدارات في موسسة الضمان الاجتماعي بأهمية تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ج. إن الدراسات التي تبحث في مجال الجودة الشاملة في قطاع الخدمات محـــدودة جداً ولا توجد دراسات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب علم الباحث.

د. مـــن ناحية أخرى فإن هذه الدراسة يمكن أن تسهم في إطلاع القارئ على المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وتعريفه بإمكانية الاستفادة منها ومجالات تطبيقها وفقاً لأساليب علمية سليمة.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

أ. التعرف على مدى اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

ب. التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي، من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

ج. التعرف على العلاقة بين العوامل الديمغرافية وبين مدى الالتزام بتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين.

د. تقديم مقترحات للإدارة العليا في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بنتائج هذه الدراسة بما يعود بالفائدة لزيادة فاعلية المؤسسة.

5. أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أسئلة الدراسة التالية:

أ. ما اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

ب.–ما معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين.

نبذة عن الضمان الاجتماعي

جاءأ يجاد المؤسسة العامة للضمان الاحتماعي في نهاية السبعينات من القرن الماضي نتيجة حتمية وضرورية للتطورات الاجتماعية والاقتصادية التي مرت بها الملكة الاردنيه الهاشميه والتى اقتضت بالضرورة ايجاد نظام تأميني شمولي يكفل للفرد العامل الراحه والطمانينة عن طريق توفير دخل له في حالة فقدان القدرة على الانتاج والكسب في حالات مرضه وعجزة وعطله وشيخوخته وتهئية سبل العيش الكريم له والافراد اسرته .

تأسست المؤسسه العامة للضمان الاجتماعي بموجب قانون الضمان الاجتماعي المؤقت رقم 30لسنة 1978م . وقد باشرت المؤسسة أعمالها عام 1980 م. اخذة بمبدا التدرج في تطبيق أحكام القانون وانوع التأمينات الاجتماعية ويغطي نظام التأمينات الاجتماعية . في المؤسسة حالياً العاملين في المجالات التاليه :

1. العاملين في مؤسسة وشركات القطاع الخاص التي توظف خمسة عمال فاكثر.
2. العاملين في الوزارت والدوائر والمؤسسات العامه الذين لايخضعون لقانون التقاعد المدني أو التقاعد العسكري .
3. العاملبن في أمانة عمان الكبرى والبلديات والمجالس القرويه والجامعات والمعاهد .
4. الاردنين العاملين في السفارات الاجنبيه الموجودة داخل المملكة بغض النظر عن العدد .

وكذلك الفئات المعلق عليها تطبيق قانون الضمان الاجماعي وهي :

1. العمال المستخدمون في الاعمال الزراعية أو الحرجية أو اعمال الرعي .
2. البحارة والصيادون البحرين .
3. خدم المنازل .

اما الفئات المستثناه من احكام القانون فيها :

1. الموظفون العاملون المشمولون باحكام التقاعد المدني والعسكري .
2. الموظفون الاجانب الذين يعملون في البعثات الدوليه أو السياسية أو العسكرية الاجنبية
3. العمال الذين علاقتهم بصاحب العمل غير منتضمه .

اما في مايتعلق بأهداف الضمان الاجتماعي تتلخص بمايلي :

1. تأمين الحاجات الاساسية للعامل وافراد اسرته ، من خلال تأمين دخل ثابت خلال فترة تعطل قدرته علي العمل بشكل مؤقت أو دائم .
2. تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل كحافز لمزيد من العمل المخلص البناء.
3. توطيد علاقة العمل بين العامل و صاحب العمل .

4. ايجاد توزيع الدخل بين أفراد الجيل الواحد وبين الاجيال المتعاقبة .
5. المساهمة في تقليص جيوب الفقر من خلال توفير حد أدني من الدخل للعامل وأفراد أسرته .
6. أيجاد اليه ادخاريه تساهم في تمويل المشاريع الاشتثماريه لتحقيق معدلات نمو ايجابيه في الدخل القومي تعود علي القوي العامله والمجتمع بكامله بمستويات أعلي من المعيشة .

وتركز نظم الضمان الاجتماعي بصورة عامة علي جملة من المبادىء من أهمها :

1. اجبارية الادخار : بحيث تشكل نظم الضمان الاجتماعي خططاً إدخاريه اجبارية توفر للعامل النفع والفائدة لدى انقطاعه عن العمل .
2. ذاتية التمويل : وهي تقوم علي نظم تمويل نفسها بنفسها من خلال اشتراكات شهريه تقتطع من اجور العاملين، تقابلها مساهمات تؤدى لحسابهم من اصحاب العمل .
3. اعتماد مقدار الراتب التقاعدي علي معدل الاجور السائد بحيث ترتبط الزيادة في الراتب التقاعدي بالزيادة في معدل الاجوار .
4. شمولية نضم الضمان الاجتماعي : اي تشمل جميع العاملين في المجتمع أياً كان نشاطهم الاقتصادي .
5. الزامية نظم الضمان الاجماعي : بمعنى أن الاشتراك بها يتم علي اساس الزامي بالنسبه للعامل وصاحب العمل .
6. تكافل نظم الظمان الاجتماعي . يحيث تعكس مبدأ التكافل بين الاطراف الانتاج في المجتمع بهدف تحقيق الاسقرار الاجتماعي والاقتصادي .
7. استمرارية نظم الضمان الاجتماعي . من خلال تحقيق مبدأ التوازن بين ايراداتها ونفقاتها .
8. مرونة انظمة التقاعد والضمان الاجماعي بحيث تسمع بعملية تمويل الاشتراكات في الاتجاهين الصناديق التقاعديه وبخاصه الرسمية منها .

تتمتع المؤسسة العامه للضمان الاجتماعي بالشخصيه الاعتباريه و

المالي والاداري ، ويقوم علي رسم السياسة العامه للمؤسسة مجلس إدارة

الاطراف (العمال ، اصحاب العمل، الحكومه) ويعتبر هذا المجلس من اكثر المجالس شموليه من حيث التمثيل الذي يشرك كافة الاطراف المعنيه بأنشطة المؤسسه بشفافيه وعداله ، وقد سمح هذا الهيكل بتفعيل دور اللامركزية من خلال تفويض صلاحيات للدوائر والفروع النتشرة بالملكة ويعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاطار الذي تقوم علية إدارة وتشغيل نظام الضمان الاجتماعي في المركز وكافة المحافظات وتقديم الخدمات التأمينية لمؤقت عليهم في مواقع عملهم وسكناهم .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يهـــدف هـــذا الفصــــل لتحقيق احدى اهداف الدراسة وهو تقديم اطار نظري مـــتكامل حـــول موضوع الجودة الشاملة ،حيث تم التطرق لمفهوم الجودة واهميتها والصعوبات الممكن ان تواجهها المنظمة اثناء تطبيقها لمفهوم الجودة كنهج اداري ، كما تم التطرق للتطور التاريخي للجودة الشاملة ومن جذورها التاريخية الاولى الى وضـــعها الحالي وما وصلت اليه حاليا، وللتعرف على اهم عناصر الجودة تم افراد احد مواضيع الاطار النظري ليحتوي هذه العناصر، كما تم استعراض بعض نماذج ادارة الجودة الشاملة واعلام هذه النماذج .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لنتمكـــن مـــن الـــتعرف علـــى اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة والوقوف على أهم المعوقات التي تحـــول دون تطبـــيقها، لا بـــد من تناول أهم المفاهيم المتعلقة به، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي حظيت باهتمام واسع من قبل الاختصاصين والباحثين والإداريين والأكاديميين المعنيين في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجـــي والخدمـــي في مختلف المنظمات الإنسانية0 وعلى الرغم من المحاولات العديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوصيف أساسياتها ومبادئها الرئيسية بصرف الـــنظر عن الاختلافات الجزئية التي أظهرتها تلك المحاولات، الا ان هناك ما يشبه الإجماع العام على تعريفها، ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:

عـــرّف معهـــد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج تطبيقي شامل يهـــدف إلـــى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجــــــل التحسين المستمر في العمليات والخدمـــات في المنظمة " (الدرادكةوآخرون، 2001: 15).

ويمكــن تعــريف ادارة الجــودة الشاملة بأنها "مدخل إدارة المؤسسة أو الهيئة بالاعــتماد علــى الجودة كعلم اداري يقوم على فهم الجودة الشاملة، ثم تأسيس نظام وسياســة لــتطوير الجودة من خلال مشاركة كافة العاملين في المؤسسة في تطوير الانــتاج وتحقــيق هــدف الــنجاح طويل المدى عبر كسب مزيد من رضا العملاء وتحقيق منافع للعاملين والمجتمع" (الشعار، 2001: 38).

ويعــرفها خضير كاظم بأنها "الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تســعى لأن تضــع كل مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة"(كاظم، 2000: 76).

ومــن ناحية أخرى عرفها (روبرت دينهارت)Rob rt Denh rt على أنها "خلق ثقافــة متمــيزة في مستوى الأداء بحيث يكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب مــن أجل تحقيق توقعات ورغبات العملاء والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية وفي أقصر وقت ممكن" (عبد الفتاح، 2000: 78).

أمــا ستيفين كون ورونالد براند (Slephen K., Ron ld B.) فيعرّفانها بأنها: "الــتطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفــاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهــر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"(اللوزي، 1999: 235).

وقد عرفها جيمس رايلي (J mes Riley) بأنها "تحوّل في الطريقة التي تدار بها المــنظمة، والتــي يتضــمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العملــيات والوظــائف وقبل كل شيء المراحــــل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجـــــــــات العميل"(Ritey, 1993: 32).

أمــا جوزيف. جابلونسكي (Joseph R J blonski) فيعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها "شكل تعاوني لانجاز الاعمال يعتمد على القدرات و المواهب الخاصه بكل من الادارة و العامليــن لتحســيـن الجودة والإنتاجيــــة بشكــــل مستمــــــر عن طريق فرق العمل(J blonski , 1991: 28).

كمـــا أن إدارة الجودة الشاملة عرفت على أنها "طريقة للتحسين المستمر للأداء فـــي جمـــيع مستويات العملية الإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة" (الخلف، 1991: 123).

ومـــن خلال الاستعراض السريع لمفهوم إدارة الجودة يستنتج الباحث أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يركز على الجوانب الآتية:

1. ان ارضـــاء العمـــيل والإيفـــاء بمتطلباته عنصر رئيس في إدارة الجودة الشاملة.
2. يركـــز مفهـــوم ادارة الجـــودة الشاملة على توسيع قاعدة المشاركة لكافة المســـتويات الإداريـــة بالمنظمة بما يسمح للجميع بالإسهام في المحافظة على أعلى مستويات الأداء والارتقاء بمستوى الجودة.
3. ضرورة دعم الإدارة العليا بتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
4. إن مفهـــوم إدارة الجـــودة الشاملة هو عملية مستمرة لا تتوقف ولا تنتهي بمرحلة معينة، بل إنها يجب أن تبقي وترتبط ببقاء المنظمة ذاتها.
5. إن عمليات التحسين المستمر سمة من سمات إدارة الجودة الشاملة.
6. إن مفهوم الجودة الشاملة لا يعتبر قاصراً على السلع فقط، ولكنه يمكن أن يمتد ليشمل قطاع الخدمات.
7. يعتـــبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهو أمر ضروري لتحقيق المشاركة.

مما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب إداري يركز على جمـــيع النشاطات التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات العملاء وتوقعاتهم من الخدمة والمجـــتمع ويحقـــق في نفس الوقت أهداف المؤسسة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طـــريق الاســـتخدام الأمـــثل لطاقات جميع العاملين ومواصلة السعي الدؤوب نحو الـــتطوير المســـتمر للخدمـــات والســـلع وذلك باستخدام الطرق الإحصائية والكمية والتكنولوجية الحديثة، مما يجعل المنظمة في وضع تنافسي.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة في عصرنا هذا الأساس للاتصالات التجارية بين الدول وهي التي تقرر نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم حيث أنها وسيلة قوية لتحقيق رضا المستهلك، وتحسين المنتج، وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح، ولذلك لا بد من إدارتها بطريقة فعالة نظراً لأهميتها، ويمكن بيان أهمية إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

1. إن نظام الجودة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
2. الجودة تؤدي إلى رضا المستهلك. ومن المعروف بأن المستهلك يبحث دوماً عن الأفضل للسلع أو الخدمات، وإدارة الجودة الشاملة تركز بشكل أساسي على إرضاء المستهلك وتحسين وتطوير جودة الإنتاج.
3. نظام الجودة الشاملة يحقق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
4. تطبيق مدخل إدارة الجودة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل شهادة الأيزو (ISO 9000).
5. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل (الشامي، 1995: 52).

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

تعد الجودة الشاملة مفهوماً جديداً نسبياً، حيث تعزى هذه الفكرة للإحصائي الأميركي ديمنج، فقد كان ديمنج أول من نادي بفكرة شمولية الجودة لكافة نواحي الخدمات والمنتجات والعمليات الإدارية.

وقد طرح ديمنج Deming أفكاره في منتصف الخمسينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكنه لم يجد آذاناً صاغية من الصناعيين الأمريكيين الذين كانوا قد تعودوا على الأفكار والتطبيقات المتعارف عليها في ذلك الوقت والتي كانت موجهه نحو ضبط الجودة ومطابقة المنتجات لمواصفات صانعها.

فـي بدايــة الستينيّات التقى ديمنج بالصناعيين اليابانيين وعرض عليهم أفكاره المتعلقة بادارة الجودة الشاملة، وحيث أن اليابان كانت تعاني من مشاكل في تسويق بيع منتجاتها لانخفاض جودتها. فقد تبنى اليابانيون هذه الأفكار وبدأوا بتطبيقها. ومع بدايــة الســبعينات بــدأ اليابانيون بغزو الأسواق العالمية بالتدريج، وبدأت صورتهم وســمعة منــتجاتهم تتحسن في مجالات عديدة الى أن اصبحت اليابان قوة اقتصادية عملاقة. (خضرا، 1998: 6).

ويلاحظ في ضوء ما تقدم أنه بالرغم من أن النشأة الأولى لإدارة الجودة الشاملة كانــت فــي القطــاع الصناعي في اليابان ثم في الولايات المتحدة، إلا أنها وجدت طــريقها بشكل مطرد إلى كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية التي تسعى الى تحسين نوعــيه الانــتاج وترقــية الخدمات وزيادة الكفاءة والفعالية في الاداء بهدف تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة وهو رضا العملاء.وقد تطور مفهوم الجودة بشكل تدريجي حــتى أصــبح الحديــث عن مدخل متكامل لمبدأ الجودة والالتزام بها في مختلف مكونات العمل.

عناصر إدارة الجودة الشاملة:

يتضمن اسلوب ادارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر والمباديء الواجب التقيد والالتزام بها والتي يمكن إجمالها بما يلي:

أ – التزام الإدارة العليا بمبدا تحسين ادارة الجودة.

تقــوم الادارة العلــيا والادارة التقليدية بدور تنفيذي أكثر بكثير من قيامها بالدور القــيادي انطلاقــاً من فرضية أن الإدارة العليا أكثر حرصاً على العمل ومعرفة به وبكيفــية تطويره، لذلك يكون التطوير عبارة عن قرارات من قبل الإدارة العليا، أما فــي بيــئة ادارة الجودة الشاملة فإن الإدارة العليا تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود، وتوحــيدها لتحقيق أهداف المنظمة ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فــرق عمــل انطلاقاً من فرضيه مفادها أن الأفراد أكثر قدرة على تطوير وتحسين الأعمال التي يؤدونها، ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم الحديث، ولضمان ذلك الالتزام واقناع الآخرين به لا بــد أن يــبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر للمستويات الدنيا وأن تلتزم

القيادة الإدارية بدعم وتشجيع التغيير من الإدارة التقليدية الى ادارة الجودة الشاملة. (الخلف، 1991: 127).

ب- التركيز على العملاء:

إن معرفة العملاء، وتحديد احتياجاتهم، ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم، تعد أحد المحاور الرئيسية لنظرية التحسين المستمر، والعميل في المنظمات هو جميع المستفيدين من خدمات المنظمة في الداخل والخارج لذلك فإن هناك فائدة كبيرة من التعرف على احتياجات العملاء في الخارج والداخل، ويعد فهم هذه الاحتياجات أساساً لتحسين الخدمة المقدمة، كما أن تحسين العلاقة مع العملاء في الداخل ينعكس ايجاباً على العملاء في الخارج.(الأحمدي، 2000: 41).

جـ - مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات:

ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظراً لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف، فالأفراد العاملون لهم تاثير كبير على سير العملية الانتاجية، فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل، والأكثر معرفة في ايجاد الحلول.

وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عالي من جميع الأفراد العاملين وبمختلف المستويات الإدارية، حيث يجب على الإدارة الاستجابه لاقتراحات واراء العاملين (اللوزي،1991 :238).

د - التدريب:

تتضمن ادارة الجودة الشاملة مجموعة مفاهيم واساليب ادارية حديثة، كما تشمل أدوات لا بد من استخدامها لتتمكن المنظمة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة بنجاح، ولتمكن العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام إدارات الجودة بفعالية لا بد من التدريب المكثف لجميع أفراد المنظمة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء واعادة الاعمال، أي أن تؤدى الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة، كما أن التدريب يعد أهم وأفضل

وسيلة متاحة للمنظمات لإكساب أفرادها المهارات والسلوكيا ت والمعارف اللازمه لاداء العمل بشكل مميز، (نصرالله، 1995: 94).

هـ - بناء فرق العمل:

يعـد تشكيل فرق العمل داخل المنظمات الإدارية أحد متطلبات تطبيق ادارة الجـودة الشاملة الهادفة الى حل المشكلات وايجاد الحلول وذلك باستخدام ما يعرف بفـريق العمـل، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكويـن فـريق عمل من الأفراد الذين لديهم المهارات والتقديرات اللازمة لمعالجة المشـاكل وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات السلع المقدمة (كوهين، براند، 1997: 119).

و - احترام وتقدير العاملين:

ويعني وجود اتصال واحترام متبادل بين العاملين من رؤساء ومرؤوسين بغض الـنظر عـن مسـتواهم الوظيفي، وضرورة تقييم أداء العـاملين بصورة موضوعية لترسيـخ مبدأ مكافأة التميز والإبداع. (طعامنه، 2001: 92).

ي - وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة:

يعتـبر التخطـيط الناجح من أهم الركائز التي تساعد على بقاء واستمرارية التنظـيمات وذلك من خلال عمليات التنبؤ للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات بـناء على أسس علمية واتخاذ القرارات الرشيدة. لذلك لا بد من التخطيط المستمر لتحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة الأمر الذي يسـاعد على تطبيـق مفـهوم ادارة الجودة الشاملة. (العواملة، 1992: 64).

ز - التركيز على العمليات:

ويقصـد بذلك الاهتمام بدراسة وادارة وتحسين كافة العمليات داخل المنظمة ولـيس المنتج فقط وهذا يعني أن الجودة يجب أن تشمل كافة الأنشطة والعمليات في كافـة المسـتويات، وفي جميع المجالات، وأن يكون هناك قناعة كاملة بأن تحسين المنـتج يأتـي عن طريق تحسين العملية والنظام ككل بكافة مكوناته وتتطلب عملية التحسـين هذه دراسة كل عملية بشكل مستفيض وتقليل درجة تباين مستوى إنجازها

الـــى ادنـــى حد ممكن فإن ذلك يضمن إلى حد كبير تخفيض نسبة الوحدات المعيبة وغير المطابقة للمواصفات في كافة المراحل الإنتاجية. (ماضي، 2002، 33).

فـــي ضـــوء ما تقدم يمكن القول، أنه إذا تم توظيف جميع هذه العناصر فإنها تؤدي إلى تحقيق رضاء العملاء بالإضافة إلى تحسين نوعية المنتجات.

النماذج الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

نظـــرا لأهمـــية مفهـــوم إدارة الجودة الشاملة في الإدارة تصدى مجموعة من الكـــتاب والمفكريـــن وكتبوا عنه الشيء الكثير مما أدى إلى ظهوره كفكر جديد في الإدارة، حيث تعتبر نماذجهم هذه إسهامات رائدة، كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطـــور مفهـــوم إدارة الجودة إلى الأمام، ويمكن إلقاء الضوء على الأفكار الأساسية لبعض هذه النماذج بشكل مفصل.

أ – نموذج إدوارد ديمنج (Edw rd Deming)

يعتـــبر ديمنج الأب الحقيقي الذي وضع الأسس العلمية لإدارة الجودة الشاملة، ولقـــد بدأ محاولته في إطار الجودة عام 1940، حيث كانت اهتماماته الاوليه تركز علـــى التقنـــيات المتعلقه بالنماذج الاحصائية، وخلال فترة الخمسينيات قام بتدريب المهندســـين اليابانيـــن على الأساليب الإحصائية التي تساعد في رفع مستوى جودة الســـلع المنـــتجة وتقلـــيل تكاليفها، ويشمل نموذجه الأكثر شيوعاً أربعة عشر نقطة كمـــباديء تشـــكل في مجموعها إطار عاماً، يمكن للمنظمات الاستعانة به من اجل وضـــع نمـــوذج خاص بها، والشـــعار الـــذي انطلـــق منه أن العنصر البشري في العمـــل هو الأســـــــاس ومحور الاهتمام وفيما يلي عرض لعدد من هذه المباديء. (Louis, 1994: 13- 18).

أ. تحديـــد هـــدف ثابـــت للمـــنظمة مـــن اجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.

ب. تبنـــي الفلســـفة الجديدة وتفهمها من قبل الإدارة العليا وكل فرد في المنظمة، حيث أن التحسين المستمر في أداء الخدمة ورضا العميل يجب أن يكون هدفا أساسيا لكل المنظمات.

4. التغيير المستمر في القيادة الإدارية.
5. إدارة صنع القرار بسهولة تعتمد على المعلومات الكمية بدون الإنتباه إلى العوامل الواقعية، أي الإبتعاد عن القرارات التي تحتاج إلى جهد في التفكير والتحليل وجمع البيانات.

ب- نموذج فيليب كروسبي Philip B. Crosby

يُعد فيليب كروسبي من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها، كما ويتميز كروسبي عن غيره من خلال تقديمه لمفهوم هدف الخلو من العيوب (Zero Defects) أو الإدارة بـــدون عيوب، ويركز على أربعة محاور أساسية أطلق عليها الأسس وهي (بن سعد، 1997، 141-145):

أولاً: يعـــرف كروسبي مفهوم الجودة بأنه المطابقة مع المتطلبات الأساسية، وبمعنى آخر يرى أنه على الجهاز الإداري والفني في المنظمة الالتزام بمطابقة السلعة أو الخدمة المقدمة مع المعايير الأساسية.

ثانـــياً: نظـــام الجـــودة بالنسبة للموردين الذين يحاولون استيفاء متطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم يتمثل في التنفيذ الصحيح لمتطلبات الجودة في المرة الأولى التي يحاولون فـــيها تلبـــية تلـــك المتطلبات،وكذلك توضيح أهمية الوقاية والتركيز عليها بدلاً من التفتيش والمراقبة.

ثالثاً: الأداء القياسي يحقق مستوى صفر من العيوب والأخطاء، وقد نادى بفكرة أن الأداء الخالي من العيوب أو الأخطاء يمكن أن يكون هدفاً نهائياً.

رابعاً: إن قياس الجودة هو تكلفة الجودة ذاتها.

أما مبادئ كروسبي في تحسين الجودة فهي كما يلي:

1 - الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة.
2 - تكوين فريق لتحسين الجودة من ممثلين من كل قسم داخل المنظمة.
3 - استخدام القياس كأداة موضوعية.
4 - تحديد تكلفة الجودة.
5 - زيادة الوعي باهمية الجودة.
6 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

7 – التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج.

8 – التركـــيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.

9 – تخطيط برنامج خالي من العيوب.

10– تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم.

11– التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعّال.

12– الـــتعرف علــــى أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهوداً غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.

13– تكوين مجالس للجودة، من مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة.

14– التركيز على أن الجودة عملية مستمرة لا تنتهي.

جـــ– جوزيف جوران Joseph M. Jur n

يُعـــد جـــوران من أوائل رواد إدارة الجودة، حيث قام بتأليف عدد كبير من الكتـــب والمقـــالات العلمية، ومن أشهرها كتابه عن مراقبة الجودة Qu lity Control H ndbook ومدخـــل جـــوران فـــي برامج الجودة تركز على الأبعاد الإدارية التالية. (أبو نبعة وآخرون، 1998: 73- 74).

1– تخطـــيط الجـــودة: تحديـــد مستوى جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق مفـــردات الجودة المطلوب توفرها في المنتج. والتخطيط الاستراتيجي للجودة يتطلـــب وضع خطة استراتيجية سنوية لها، حيث تقوم الإدارة بوضع الأهداف والأولويـــات، وتقييم نتائج الخطط السابقة، وتنسيق أهداف الجودة مع الأهداف الأخرى للمؤسسة.

2– الرقابة على الجودة: حيث يتم استعمال طرق إحصائية في عملية الرقابة وذلك للـــتأكد مـــن أن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج، كما تتطلـــب الـــرقابة علـــى الجـــودة تحديد الأداء الفعلي للجودة، ومقارنه الأداء

بـــالأهداف المعـــدة مســـبقاً، ومـــن ثـــم تصحيح أية انحرافات ما بين الآراء والأهداف.

3- تحسين الجودة وذلك من خلال:

أ. إيجاد وتطوير بنية هيكلية لعمل تحسينات الجودة.

ب. التعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتطبيق مشاريع التحسين.

ج. ايجاد فريق المشروع ليكون مسؤولاً عن انهاء كل مشروع للتحسين.

د. تـــزويد فرق العمل بما تحتاجه من تدريب لتكون قادرة على تشخيص مشاكل الجودة ومعرفة أسبابها والعمل على حلها.

هـــذا وقـــد قام جوران بتلخيص أفكاره عن الجودة في عشر نقاط كما يلي(BANK,1992: 77):

1- زيادة درجة الوعي بأهمية التحسين والحاجة إلى الجودة.

2- تحديد أهداف خاصة بعملية التحسين المستمر.

3- بـناء تنظيم لتحقيق الأهداف عن طريق تكوين مجلس للجودة، تحديد المشاكل، اختيار المشروع وتعيين أعضاء فريق العمل.

4- الاهتمام بعملية التدريب لكل موظف في المنظمة.

5- تنفيذ مشاريع تساعد المنظمة في حل المشكلات.

6- تقديم تقارير دورية وشاملة عن تقدم العمل.

7- تشجيع الجهود المستمرة.

8- إيصال النتائج للعاملين.

9- توثيق النتائج والسجلات المتعلقة بالنجاح.

10- إدخال تحسينات في أقسام المنظمة، والمحافظة على ما تم إنجازه.

د - نموذج بارتون ومارسون (B rton & M rsin)

مـــن اجل بناء نظام متفوق يحقق الجودة في خدمات القطاع الحكومي فقد حدد بارتون ومارسون عشر خطوات من أجل ذلك وهي كما يلي (القحطاني، 1993: 16).

1- ضرورة تحديد جمهور المستفيدين من الخدمة.

2- تحديـد الخدمات والأعمال التي تقدمها المنظمة، وتحديد المنظمات التي تقدم خدمات ذات جودة عالية ويمكن الاستفادة من تجربتها.

3- تحقـيق الـتفوق في الجودة والخدمة كهدف أساسي للمنظمة وتعميم ذلك على جميع العاملين.

4- استطلاع توقعات المستفيدين بشكل مستمر حول جودة الخدمة ومدى رضاهم عـنها، مـع المداومـة على استطلاع رأي المستفيدين والعاملين بشأن تحديد دواعي تحسين جودة الخدمة.

5- وضـع معايير للخدمة من خلال الاستعانة بآراء المستفيدين مع مراعاة العمل على تحسين الأداء باستمرار.

6- مـراجعة نظام تقديم الخدمات وخاصة السياسات والإجراءات ومتابعة أشكال سوء التعامل مع المستفيد.

7- تدريـب العامليـن على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تحسين الجودة في الأداء وخدمة العملاء.

8- إعطاء الصلاحيات الكافية للموظفين القائمين على تقديم الخدمة للمستفيدين.

9- الاحـتفال بـنجاح الإدارة فـي تقديم خدماتها بجودة عالية مع ضرورة تقدير الإنجازات الفردية المتفوقة التي تساعد على تقديم الخدمة بجودة عالية.

10-تطوير الخطط اللازمة لتحسين جودة الخدمة وجعلها موضع التنفيذ، وذلك من خلال المحافظة على أن تكون ضمن إطار الخطوات السابقة.

هـ- نموذج همبر (H mber)

يتكون نموذج همبر من العناصر التالية (عقيلي، 2001: 195- 198).

1- الهـدف: يتمـثل هدف إدارة الجودة الشاملة وبرنامجها بخلق الرضا لدى العمـيل، ومن أجل الوصول إلى ذلك لا بد من دراسته ومعرفة احتياجات وتوقعـات العمـيل، وأن يسعى برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى تلبية هذه المطالب.

2- القـيادة: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يتوفر لدى القيادة الإدارية ما يلي:

أ – القناعة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة.

ب– الالتزام في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

ج– توفير الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة في مجال ادارة الجودة الشاملة.

3 – تصميم الجودة ويشمل على ما يلي:

أ – التعرف على حاجات وتوقعات العميل.

ب– تصميم العمليات بشكل تلبي هذه الحاجات والتوقعات.

ج– توفير الجودة في تصميم العمليات.

4 – الهيكل التنظيمي: تحتاج إدارة الجودة الشاملة وبرنامجها، إلى تكوين الأجهزة التي ستتولى التخطيط للبرنامج، ومتابعته، وتقييمه، وتشخيص المشكلات، ووضع الحلول لها. والأجهزة التي يشتمل عليها الهيكل لتنظيمي هي:

أ – مجلس استشاري.

ب – تنفيذي.

ج – منسق عام.

د – فرق من اجل التدريب والإشراف.

5 – التعليم والتدريب: إن تهيئة وإعداد العاملين في مختلف المستويات الإدارية فكرياً ونفسياً لفهم وإدراك برنامج إدارة الجودة الشامل يساعد على التطبيق ونجاح البرنامج.

6 – تشكيل فرق العمل: إن دور هذه الفرق تحسين الجودة، وذلك من خلال تشخيص المشاكل وايجاد الحلول المناسبة لها، ويقوم تشكيل هذه الفرق على أساس ضمان مشاركة جميع العاملين فيها.

7– نظام الاتصال والمعلومات ويساعد توفير نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات على تحسين الجودة.

8 – التحسين المستمر، حيث يتطلب ما يلي:

أ. متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار، من أجل التدخل لحلها مباشرة.

ب.دراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها بعين الاعتبار في عمليات التحسين.

و- نموذج جنيتشي تاجوشي (Genichi T guchi)

عمل تاجوشي مستشاراً لعدد من الشركات الكبرى مثل شركة فـــور(I.B.M .) لمساعدتهم على تطوير السيطرة الإحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية، ويرى تاجوشي أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعالاً وأنه بدلاً مــن ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كافي ومحتملة لأداء شاق بـــرغم التباينات على خط الإنتاج أو في مواضع الأداء.(الدراركة وآخرون،2001: 50).

ز- كأيرو إيشيكاوا: (K roru Ishik w)

يعد ايشيكاوا من رواد الجودة اليابانية، وقد حصل على جائزة ديمنج تكريماً له لإســـهامه العلمـــي والعملـــي في تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية، ويعتبر ايشـــيكاوا الأب لحلقات مراقبة الجودة، ومن وجهة نظره فأن تطبيق حلقات مراقبة الجـــودة مـــن أهم الوسائل التعليمية لنشر مفهوم الجودة بين العاملين. كما أن الجودة الشـــاملة تـــبدأ بشـــكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضاً بالتدريب والتعليم للموظفين، ويلخص ايشيكاوا المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة الشاملة فيما يلي: (بن سعد، 1997، 170- 174)

1. إن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.
2. إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر لها على أنها استثمار طويل الاجل بدلاً من التركيز على الأرباح في مدة قصيرة من الزمن.
3. إن الجـــودة تعـــتمد اعـــتمادآ كلـــياً علـــى المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين كما يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.
4. اســـتخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الاحصـائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

وقـــد تمثل إسهام ايشيكاوا في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة حجم مشاركة العمال وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال ايجاد جو عمل يستطيع

العـــاملون من خلاله العمل باستمرار على حل المشكلات، وقد قام ايشيكاوا باستنباط فكرة خريطة عضمة السمكة أو خريطة العلاقة بين السبب والنتيجة. فمن خلال هذه الخريطة تستطيع الإدارة تحديد مشكلة معينة ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوثها.

كمـــا طــــور أيشيكاوا أساليب علمية وأدوات إحصائية أطلق عليها اسم الأدوات السبع حيث يرى أن هذه الأدوات يمكن أن تساعد الموظفين في عملية تطبيق مفهوم إدارة الجــودة الشـــاملة وهذه الأدوات هي:- خرائط بارتيو، الرسم البياني لعلاقة الأســباب بالنتيجة، المدرجات التكرارية، خرائط الانتشار، خرائط المراقبة، الخرائط الانسيابية، قائمة الفحص.

ح- وليام كونوي (Willi m E. Conw y)

يعتــبر كونوي من المحدثين في إدارة الجودة الشاملة، ومن إسهاماته في هذا المجـــال الأدوات الســـتة التــي يمكــن للمدراء من خلالها القيام بعمليات التحسين المستمر، وهذه الأدوات هي: (B nk , 1992: 82).

1. مهارات العلاقات الإنسانية.
2. المسوح الإحصائية.
3. الأدوات الإحصائية البسيطة مثل الرسوم والبيانات.
4. الرقابة الإحصائية على العمليات.
5. التحليل في معالجة المشاكل.
6. الهندسة الصناعية.

من خلال استعراض النماذج الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة نلاحظ أن جميع هذه النماذج تدور ضمن إطار محدد يشكل مرتكزات للمنظمات التي عليها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبرغم من وجود اختلافات بينها إلاّ أن العديد من الأفكار المطروحة في هذه النماذج متقاربة. وقد يكون هناك فارق أساسي بين نموذج ديمنج وبيـــــــن نموذجي جوران وكروسبي، حيث لا يرى ديمنج حاجة إلى قياس تكلفة الجودة، بمعنى أن هنالك تكاليف غير قابلة للقياس مثل فقدان العميل في حين تتفق أفكار كروسبي مع مبادئ ديمنج لتحسين الجودة حيث نلاحظ أن كليهما يؤكدان على أهمية تحسين العملية وإزالة الأخطاء وتدريب العاملين وتعزيز

دور القيادة الإدارية، واقتناع الإدارة العليا ودعمها للتحسين المستمر، وكذلك زيادة درجة الوعي لدى العاملين بضرورة حل المشكلات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهناك تشابه بين نموذج تاجوشي و نموذج كروسبي من حيث فكره المطابقة مع المتطلبات، إلا أن تاجوشي يركز على الأسلوب الإحصائي والكمي، بينما كورسبي يركز على الأسلوب الإداري، ومن خلال مقارنة الأفكار الرئيسية لهذه النماذج نرى أن ديمنج يعرّف الجودة بأنها درجة يمكن توقعها من المطابقة والاعتمادية بكلفة منخفضة ومناسبة للسوق. أما جوران فيرى الجودة بأنها الملاءمة للاستخدام، في حين يقول كورسبي أن الجودة هي مطابقة المتطلبات ويؤكد اشيكاوا أن الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بعملية التدريب والتعليم.

لذلك يرى الباحث أن هنالك مجموعة من النقاط تمثل قواسم مشتركة لجميع هذه النماذج وهي:

1. إيجاد فلسفة إدارية متطورة تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. إرضاء العميل محور إدارة الجودة الشاملة.
3. العنصر البشري في المنظمة يعد ركيزة أساسية في إدارة الجودة الشاملة.
4. ضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق وانجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
5. ضرورة التركيز على فرق العمل والمشاركة.
6. ممارسة التحسين المستمر من خلال الاستثمار الفعلي في برامج التدريب والتعليم المستمر للعاملين.
7. توفير شروط وعوامل الاتصال الفعّال والسريع.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لقد أثبتت الدراسات السابقة أن قيام مؤسسات القطاع العام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يحقق العديد من الفوائد ومنها:

1. زيادة الأرباح والقدرة على المنافسة. فتحسين الإنتاجية والجودة يمكّن المؤسسة من البيع بأسعار أعلى دون إغضاب العميل، ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات، من ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس. إن شعار الإدارة

الشاملة للجودة أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة، والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، والذي يؤدي بالطبع إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعاليه (الشبراوي، 1995: 7).

2. تحقيق إرضاء العميل: فمن خلال التعرف على رغبات العميل وتقديم المنتج أو الخدمة بالشكل الذي يتوافق ويتسق مع احتياجاته تستطيع المؤسسة المحافظة على العميل الحالي واستقطاب المزيد من العملاء الجدد وزيادة حصتها من السوق وبالتالي تقليل كلفة عدم إرضاء العميل. (ملحم، 2001: 50).

3. رفع معنويات الموظفين داخل المؤسسة وتحسين اتجاهاتهم وولائهم في مجال العمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل فعّال. (أبو نبعة، 1998: 89).

4. زيادة الفاعلية التنظيمية. فإدارة الجودة الشاملة تعزز قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقق تحسيناً في الاتصالات واشراكاً أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة. (الشبراوي، 1995: 8)

أما الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة لالتزامهم بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فهي. (اللوزي، 1999: 243).

أ. إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.

ب. تنمية مهارات العاملين من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.

ج. توفير التدريب اللازم للعاملين.

د. توفير الحوافز الملائمة للعاملين للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

ويرى الباحث أن من الفوائد المتولدة عن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تقليل شكاوي العملاء، وتخفيض حجم الأخطاء، وكذلك الاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية كالالتزام الإداري.

أدوات إدارة الجودة الشاملة

إن الجودة لا تنفصل عن الأدوات الإحصائية المستخدمة في قياسها وتدعيمها بالوثائق، كما أن هؤلاء الأفراد المدربين على إدارة الجودة الشاملة لا يستخدمون هذه الأدوات لحل مشكلات الجودة فحسب، بل أن هذه الأدوات تمكنهم من بناء حافز للجودة في كل عمل، ولذلك، لا بد لأية منظمة تطبق إدارة الجودة الشاملة من الرجوع إلى استخدام هذه الأدوات، وتتمثل هذه الأدوات على ما يلي: (محرم، 1994: 333 –335)

1. العصف الذهني (Br instorming)

والمقصود بالعصف الذهني تشجيع التفكير الإبداعي للمجموعة لاستنباط الآراء، حيث يتم ذلك عن طريق عرض الهدف أو المشكلة على المشاركين والسماح لهم بإبداء الآراء بدون رفض أي رأي أو تفنيده والقيام بتسجيل هذه الآراء ثم القيام بتنسيقها وإزالة المتكرر ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء.

2. خرائط ضبط الجودة (Control Ch rts).

تُعتبر هذه الخرائط وسائل لمراقبة تغيير العملية وضبطها، كذلك تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير، وهذه الخرائط تعتبر وسيلة مرئية توضح الضبط الإحصائي للعملية عند خروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن تغييراً ما قد حدث لذلك يجب اتخاذ الأجراء المناسب.

3. مراجعة التصميم. (Design Review).

وهي وسيلة فعالة للتحقق من التصميم وتتم بواسطة مجموعة من الخبراء في الاعتبارات المختلفة للتصميم، ويجب أن تتم بدقة متناهية للتأكد من تحقيق المتطلبات كذلك يجب ان تكون العملية ذات مرونة كافية بحيث تغطي مجالا أوسع من مشروعات التصميم، كما أن مراجعات التصميم يجب أن تخطط وتوثق كجزء من خطة التحقق من التصميم.

وهناك ثلاثة أنواع من مراجعات التصميم:

أ. المراجعات المبدئية. حيث تتم مراجعة الأفكار الأساسية للتصميم وتقييم المدارس المختلفة وتحديد فرص الاستمرار في عملية التصميم.

ب. المراجعات المتوسطة: حيث تتم قبل الإقرار النهائي للمواصفات الهامة للمنتج.

ج. المراجعات النهائية أو الحرجة: تتم بعد الوصول إلى الوضع النهائي للتصميم وقبل البدء في عملية الإنتاج.

4 . خرائط التدفق (Flow-Ch rts).

وهي تمثيل بياني للعملية يوضح العلاقة بين الخطوات المختلفة للعملية وتسلسلها، وتعتبر من الوسائل الجيدة للتدريب، كما أنها إسلوب جيد لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بين الأنشطة المختلفة، حيث يتم تنفيذها باستدعاء ممثلين للإدارات المختصة بالعملية، ثم تحديد العمليه المطلوبة وخطواتها الرئيسية، ثم تمثيل هذه الخطوات باستخدام رموز نمطية متفق عليها حتى يتم الانتهاء من تمثيل كل العملية، بعد ذلك يتم عمل خرائط تدفق تفصيلية على مستويات مختلفة حسب الحاجة إلى التفصيل.

5. نموذج عظام السمكة (fish bone digr m).

ويطلق عليه اسم السبب والنتيجة (C use nd Effect Di gr ms) وهو عبارة عن تعبير مريء للعلاقة بين الأسباب ومشكلة معينة، وقد قام أشيكاوا Ishik w k ron وهو أحد خبراء الجودة اليابانيين، بتطوير هذا الرسم ليساعد على التعرف على الأسباب المسببة للانحراف عن الأداء.

ويتطلب هذا النوع من الأساليب التشخيصية ألا تخرج عن نطاق العملية التي تقوم بدراستها وتتأكد أن الجميع يوافقون على ما تفعله، وأنهم متفهمون تماماً للمشكلة، وأن يكون الهدف منه أن تصل إلى السبب الرئيسي حتى تتم معالجته، كما يتطلب هذا الأسلوب عدم الاقتناع بالأسباب السطحية الظاهرية، بل البحث دائماً عن الأسباب العميقة في نظام العمل، ومن مميزات وأسباب استخدام نموذج عظام السمكة ما يلي:

أ. يفصل ويقسم القضايا المعقدة لوحدات يسهل التعامل معها.

ب.يفصل بين الأعراض الظاهرية والأسباب.

ج. يتيح لفريق العمل اتجاهاً لطرح أسئلة تقود للوصول إلى الأسباب الحقيقية.

د. يساعد فرق العمل على الوصول إلى الأسباب المحتملة.

هـ. يوفر الوقت الضائع في توجيه الاتهام ولوم الآخرين دون وجود سند قوي لذلك.

وأخيراً، يُستخدم هذا الأسلوب في التدريب للكشف عن عدم وجود نتائج ملموسة لاجتماعات العاملين أو محاولة إثبات أن التدريب نفقه وليس استثماراً. (هلال، 1996: 112 – 114).

6 . مبدأ باريتو (P reto Principle)

كان باريتو اقتصادياً ايطالياً رائدا في القرن التاسع عشر، كما كان يدرس توزيع الثروة في المجتمع، وقد لاحظ أن نسبة صغيرة من عدد السكان تستأثر على نسبة كبيرة من الثروة حيث قادته هذه الملاحظة إلى اكتشاف أن نسبة قليلة قد تمثل (20%) من الأسباب يمكن أن تؤدي إلى حدوث (80%) من المشاكل، وهذا يعني أنه يجب التركيز على تشخيص هذه الأسباب والعمل على علاجها، حتى يمكن التخلص من غالبية المشاكل، من خلال معالجة نسبة محددة من الأسباب. (ويليامز، 1999: 71).

7.المدرجات التكرارية (Histogr m)

وهي عبارة عن شكل يوضح تكرار البيانات، حيث أنه من خلال هذا الشكل يمكن تحليل خصائص البيانات وأسباب تكرارها. (Perry, ch d, 1997: 497).

التدريب على إدارة الجودة الشاملة :

إن نقل المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وادارتها وأساليبها، تتطلب أن يتم تأهيل العاملين من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم وعلى كافة المستويات وأن كان محتوى البرامج تختلف من مستوى إداري لاخر وفقاً لنوعية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لكل منهم. إن ذلك يضمن أن تكون مهارات العاملين واتجاهاتهم منسجمة ومسايرة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر. إلا

أنه يجب أن يكون النشاط التدريبي مخططاً ومنتظماً ومستمراً، وفي الوقت الملائم لأن ذلك يضمن أن يحصل كافة العاملين على المعارف اللازمة والكيفية التي تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي

ولقد أكد ديمنج على أهمية التدريب باعتباره عنصراً من عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة إذا أردنا أن نضع مدخل ومفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي، فإنه يجب الاهتمام الكافي بالتدريب المستمر وخاصة للخط الأول من الموارد البشرية (زين الدين، 1997: 26).

يرى ريشتارد أنه يجب أن يبدأ كل تدريب على إدارة الجودة الشاملة بتقييم صادق لاحتياجات الموظف على العكس في ما يتم في كثير من الشركات، فإن احتياجات المتدربين ليست مهمة، فيجب توافق احتياجات الموظف مع الأدوات والطرق الصحيحة للتدريب، كذلك أن تكون الاحتياجات الحقيقية للأفراد الذين يخضعون للتدريب هي الهدف الأساسي لجهود التدريب. ففي الشركات الأمريكية يركز التدريب على تعليم الأفراد كيفية إنجاز إحدى المهام أو كيفية تشغيل إحدى المعدات، بينما يتم تشجيع الموظفين اليابانيين على تدعيم علاقاتهم بالآلات التي يشغلونها، ولذلك فمن المألوف أن يضع الموظفون لافتات شخصية على آلاتهم، والتي تشير إلى احترامهم بل وحبهم لها.

وتقوم النظرية اليابانية على أساس أنه يمكن الوصول إلى أعلى جودة في العمل فقط عندما تعمل العناصر البشرية والميكانيكية معاً من أجل هدف واحد. وقد اكتشف إدوارد ديمنج أنه بالرغم من التدريب المستمر للموظفين والمهندسين في الولايات المتحدة لكي يستخدموا أدواته وطرقه، إلا أنه لم تحدث إلا تحسينات ضئيلة في الجودة، وذلك لأن الأدوات والتقنيات والتدريب لا تحقق بمفردها إدارة الجودة الشاملة، بل أن الأمر يحتاج إلى التزام من جميع أفراد المؤسسة بأن لا يتوقفوا عن تحقيق الجودة.(ويليامز،1999: 30).

ولأهمية عامل التدريب في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، فإن الموظفين يحتاجون إلى ثلاثة أنواع من التدريب وهي.(Jclinton ,1994: 11-14)

أ. التدريب على فلسفة ومهارات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ب. التدريب على مهارات محددة مثل التدريب على مراقبة العمليات الاحصائية، والتدرب على عمليات إدارة الجودة الشاملة ، وضرورة إشراك مدربين من خارج المؤسسة ومن داخلها للعمل معاً، وليس الاقتصار على أي واحد دون الآخر.

ج. التدريب على المهارات الشخصية لتحسين قدرة فرق العمل على حل المشكلات.

من هنا يمكن القول أن إدارة التدريب تواجه اتجاهاً جديداً و مثيراً، حيث أن إسلوبها التقليدي المتبع في السابق لم يعد مناسباً، فقد كان يعتمد على إرسال برامج جاهزة للمنظمات ومراكز التدريب المختلفة، وإلى العاملين في أماكن عملهم ليختاروا ما يناسبهم، أو فرض برامج معينة على بعض العاملين، وبعدها، وفي ظل التغييرات السريعة، أصبحت المنظمات أكثر اعتماداً على وحدات وأقسام التدريب فيها، وأصبح هناك دوراً هاماً يلعبه التدريب في صناعة القرار.

ونظراً لأن إدارة الجودة الشاملة موجهة بطبيعتها نحو العنصر البشري والفني في الأداء، فقد أدركت المنظمات، مدى الحاجة إلى تغيير المناخ الثقافي لتنفيذ مجهودات إدارة الجودة الشاملة، وأدرك الجميع في المنظمة أهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية والتدريب في المنظمة على المدى القصير والطويل.

تعتمد جهود إدارة التدريب في تطوير العمليات على المعلومات والبيانات، وعليها أن تستخدم ذلك في رفع العمل الجماعي وتحريك قوى تنمية روح الفريق عند العاملين. لذلك، لابد من التركيز على ما يلي:

أ. الخروج من الشكل النظري للتدريب إلى التطبيق.

ب. توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة التدريب للقيادات والعاملين في المنظمة.

ج. تطوير خطة تدريب جديدة تتعامل مع الواقع الجديد ومتطلباته وتهدف إلى تحديد المهارات الإدارية المطلوبة للإداريين وغير الإداريين.

د. تحديد الأدوات والأجهزة التي تحتاجها إدارة التدريب والموارد البشرية لتطوير نشاطها بما يتلاءم مع وضعها الجديد.

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:

يلعب التخطيط بكافة انواعه القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، دوراً بارزاً في تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة، فهو دعامة أساسية في هذه المنهجية ومعين لها في التصدي للمستقبل وما يكتنفه من غموض ومفاجآت، فالتخطيط الاستراتيجي لا يترك شيئاً للتخمين، فكل أمر سواء كان صغيراً أم كبيراً، خاضع للدراسة والتخطيط، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ ألا يترك شيء للصدفة او الحظ، فلا مجال للأمزجة الشخصية، أن إدارة الجودة الشاملة رحلة طويلة الآجل، تحتاج إلى تخطيط استراتيجي متكامل محكم وبدرجة عالية من الدقة فيه. (عقيلي، 2001: 5).

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة "عملية وضع وتحديد أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأجل"وكذلك الخطوات الرئيسية التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستويات الأداء. (الشبراوي، 1995: 10).

هذا، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للجودة التركيز على نواحي داخلية مثل مجالات العمل الممكن المنافسة بها، والتعرف على نقاط القوة والضعف، وكذلك التطلعات المستقبلية لتحقيق الأهداف ونواحي خارجية، مثل دراسة المستهلك من الناحية النفسية، والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسيه و الشرعيه و المنافسين المحلين و الخارجين اضافه الى التطور التكنولوجي ، هذا وحتى تستطيع المؤسسة انتهاج طريق التخطيط الاستراتيجي فلا بد من اتباع الخطوات التالية. (ملحم، 2001 : 51 – 52).

أ. تهيئة المرحلة: وتشمل هذه الخطوة تغيير الثقافة والبئية، واشراك العاملين واعطائهم المسؤولية والسلطة.

ب. تطوير وبيان رسالة المؤسسة.

ج.تشخيص المشاكل الحرجة التي تواجه المؤسسة وتدريجها حسب الأهمية وذلك بالاستعانة بآراء الأشخاص من داخل المؤسسة وخارجها.

د. تطوير الاستراتيجية، كتحديد الخدمات المراد تطويرها، واحتياجات العملاء المستقبلية.

ه. تحديد أهداف طويلة الأجل. ويجب أن تتوافق مع بيان الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

و. دمج الأهداف ويجب أن تكون الأهداف تدعم توجهات بعضها البعض.

ز. إعداد بيان الدخل والميزانية، واستثمار راس المال المتوقع وتحديد المشكلات المالية.

ح.نقل التخطيط من الإدارة العليا لمجلس الجودة بهدف نقله إلى المستوى التنفيذي.

مبررات التخطيط الاستراتيجي:

هنالك مجموعة من المواقف تدفع المؤسسة الى التفكير بالتخطيط الاستراتيجي وهي. (القطامين، 2002: 89).

1- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة، وتتمثل هذه الاخطاء في الاخفاق في الوصول الى نتائج مطابقة مع الأهداف الموضوعة.

2- تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات، أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة، ويحدث ذلك عندما تتدهور المبيعات أو صافي الأرباح بحيث تتكون فجوة واسعة بين العام الحالي قياساً بالأعوام السابقة، أو عندما تتخلف المؤشرات الأدائية بصورة ملفتة للنظر عن مثيلاتها عند المؤسسات المنافسة.

3- تولي مدير عام جديد لمهامة في المؤسسة: إن المعتاد في عالم الإدارة أن لكل مدير عام أسلوبه وطريقته الخاصة به في قيادة المؤسسة، فالمدير العام ليس موظفاً عادياً في مؤسسته. فهو يتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر ملائمة لإنجاز أهداف مؤسسته.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ذكر جابلونسكي (Joseph J blonski) أن هناك خمس مراحل لإنجاز ناجح لإسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما يلي: (بن سعيد، 1997: 84).

1.المرحلة الصفرية: الإعداد.

يبدأ الإنجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من هذه المرحلة وقد أطلق عليها المرحلة الصفرية لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع محترفيـــــــن (مهنيين) في عملية التنسيق. ومن هنا يقوم كبار التنفيذيين بتوضيح رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية لها، كما يتم وضع الأهداف المشتركة ورسم سياسة المنظمة من خلال الدعم المباشر للخطة الاستراتيجية المشتركة. وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة إسلوب إدارة الجودة الشاملة.

2. المرحلة الأولى: التخطيط.

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون المجلس المشترك باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحله التخطيط الدقيق. بعد ذلك يقوم المجلس المشترك بوضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد وإظهارها إلى حيز الوجود، وتعتمد عملية التخطيط على نتائج المراحل التالية لتساعد على توجيه إنجازها وتطويره.

3.مرحلة التقويم والتقدير.

تشمل هذه المرحلة على أربع خطوات رئيسية كمدخل لعمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذه الخطوات هي، (جابلونسكي،1996: 132 – 13).

أولاً: التقويم الذاتي: تشمل هذه الخطوة على ثلاثة أدوات أساسية هي:

الأداة الأولى: أعدها فيليب كروسبي Philip crosby وهو خبير في مجال الجودة الشاملة بأمريكا، وعرض أداته تحت عنوان (أين موقع منظمتك فيما يتعلق بالجودة ؟) إن أداة التقويم الذاتي قد اعدت للاستخدام في تسهيل المقابلات أو الاجتماعات، حيث يحصل كل فرد على نسخة من هذا النموذج ويقوم بتعبئته أو

استكماله ثم يحسب لنفسة الدرجة التي حصل عليها في النهاية. إن استكمال النموذج يستغرق عدة دقائق فقط إلا أنه يحقق نتائج ممتازة، وبعد ذلك يقوم المدرب بجمع النتائج وتلخيصها، ويتمثل الهدف من هذا الاستقصاء في الحصول على قناعة كل فرد على أن هناك مجالاً للتحسين في الطريقة التي تنجز بها المنظمة أعمالها.

الاداة الثانية: المسح الشامل للأفراد عن طريق قائمة استقصاء معينة، وعادة ما يقوم المدرب بمقابلة الأفراد لاستكمال الاستقصاء، وقد صممت الأسئلة بحيث تساعد الإدارة على تفهم ادراكات العاملين الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدراكات في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الأداة الثالثة. هي عبارة عن نموذج تستخدمه شركة بيرفورماكس العالمية وهو(نظام نمط الشخصية Person lity Profile Syste)وهذا النظام يزودنا بمعاني تحسن من فهم الأنماط السلوكية المختلفة وتستخدم هذه الأداة بشكل أكثر فعالية في المراحل الأولى لادارة الجودة الشاملة، وأثناء الجلسة الأولى لبناء فرق العمل.

ثانياً: التقدير التنظيمي. وتستخدم كأداة هامة للتعرف على المنظمة ككيان، وعلى الأفراد الموجودين فيها، وهذا التقدير يُقوّم بشكل أساسي الوضع الحالي للمنظمة والعوامل التي يمكن أن تساهم في تطوير عمليات التحسين والتعرف على توقعات العميل.

ثالثاً: المسح الشامل للعملاء ، حيث يتم من خلالها تقديم أداة تقييم هامة للتعرف على العملاء وتوقعاتهم ومدى رضاهم واقتراحاتهم وذلك من خلال الاتصال مع العملاء.

ويمكن أن يتم المسح الشامل للعملاء في أي وقت من أوقات عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: إرجاع الأثر التدريبي: وهي تمثل المرحلة الأخيرة في مرحلة التقييم، ويتم من خلالها التعرف على ادراكات المشاركين في التدريب وتقويم أثر الاستثمار على المردود النهائي للتدريب.

4. التطبيق:

وفي هذه المرحلة يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. تبدأ المبادرات الجادة في عمليات تدريب فعالة للمديرين والعاملين وبدعم كامل من المجلس المشترك وتقوم فرق محددة ومتخصصة في مجالات مختلفة بتقويم وتطوير العمليات وإحداث التغيرات اللازمة. (بن سعيد، 1997: 86).

5. التعميم:

تقوم الإدارة في هذه المرحلة باستدعاء المدراء الذين يعملون في الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة والأشخاص الذين ساهموا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. وكذلك استدعاء الموردين والعملاء أصحاب العلاقة مع المنظمة من أجل تعليمهم حول فوائد التطبيق وملاحظة التغييرات والمزايا المتحققة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأسمى لإدارة الجودة الشاملة يكمن في التحسين المستمر بحيث يكون مسؤولية كل فرد في المنظمة لذا فإنه على المدى الطويل يفضل أخذ التغيرات الإيجابية داخل المنظمة في الحسبان، ومن التغييرات الإيجابية الداعمة لادارة الجودة الشاملة ما يلي. (بن سعيد، 1997: 117).

1. التركيز على أهمية البحث والتطوير حيث أن عملية الابتكار والتحديث لا يمكن أن تتحقق اعتباطاً أو عن طريق تخصيص بعض الموارد المالية للبحث والتطوير، وانما تستوجب جعلها من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي تكون مرتبطة برضا العميل.

2. على المديرين أن يرشدوا الموظفين، منذ لحظة تعيينهم إلى كيفية تقويم الموظف لعمله مما يؤدي إلى مبدأ التقويم الذاتي الذي يقود بدوره إلى تحسين جودة أعمالهم.
3. أن يكون جو العمل مريحاً وأن يعمل الموظفون بروح الفريق الواحد، وأن تكون هناك ثقة متبادلة بينهم وبين رؤسائهم.
4. التركيز على أهمية قيمة العمل الجماعي بين افراد المنظمة الواحدة.
5. ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة.
6. تطوير خطة ورؤية استراتيجيةلتجسيد مفاهيم الجودة وقيمها.
7. التركيز على أهمية الاختيار الأمثل من الموظفين والعاملين وإيجاد فرص تدريبية لهم تمكنهم من أداء مهامهم بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.
8. أن يتم التركيز على منع حدوث الأخطاء (الوقاية) أو إيجاد الجودة داخل المنتجات والخدمات.
9. أن توجه الجهود نحو تحقيق الهدف و هذا وذلك يتطلب شيئاً أكثر من تقليل التغيير أو الاختلافات في العمليات، ومراقبة التغييرات التي تحدث.
10. أن تشمل الخطط الكلية والخطط الوظيفية الاستراتيجية المنفصلة لكل قسم في المنظمة (التصنيع، والتمويل، والخدمات المساندة، وشؤون الأفراد، والتسويق).

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هنالك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي قد تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه المشاكل ما يلي: (القحطاني، 1993: 28).

1. التغير المستمر في القيادات الإدارية، مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.

2. اللبس الذي يكتنف موضوعي التدريب وتقييم الأداء الفردي.
3. تعدد المستفيدين وتنوع مطالبهم واختلاف مستوياتهم بل وتعارض تلك المطالب في بعض الأحيان، بالإضافة إلى تعدد أغراض وأهداف المنظمة دون أن تكون المسألة المالية أحداها.
4. ضعف النظام المالي والمعلوماتي في أجهزة القطاع الحكومي.
5. انعدام النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعّال في القطاع الحكومي، والذي يمكن الاسترشاد بمنهجه الإداري واتباعه عند تطبيق نموذج إدارة الجودة الكلية.
6. مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.
7. توقع نتائج سريعة لنظام إدارة الجودة الشاملة،مما قد يؤدي إلى نتائج عكسية نتيجة للإصابة بالإحباط والإحساس بالفشل.(Mortinich,1993: 600).
8. البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا، مثل الدوران، التقاعد، الاستقالات.
9. انغماس فرق العمل في مشاكل بسيطة. (الخطيب، 1993: 5).
10. عدم قناعة الإدارة العليا بالفكرة ومحاولة تطبيقها من منطلق ضرورة التطوير ومواكبة الصراعات الجديدة حتى في الإدارة مهما كانت تلك الصراعات أو الموضات الجديدة. (عبد الفتاح، 2000: 86 – 87).
11. إهمال دراسة رغبات العملاء وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المنظمة، فهذا أمر يضعف الأساس الذي تقوم عليه مقومات الجودة الشاملة.
12. الفشل في إقناع العاملين بالمشاركة في تبني نموذج الجودة الشاملة، والإسهام في إنجاحه كأسلوب حياة، وليس كحل جزئي مؤقت لعلاج مشكلة محددة.
13. الاهتمام بالشكل فقط أي التركيز على أن الإدارة تحاول إدخال نظم ونماذج حديثة، دون دراسة إمكانية التطبيق الفعلي لها.
14. ضعف في معايير قياس عمليات التحسين المستمر (عباسي،1997: 86).
15. ضعف في عملية تفعيل العاملين.
16. الحكم على الأداء من خلال الأحداث المنفصلة.

17. محاولة شراء حلول تكنولوجية للمشاكل الموجودة.
18. الاستعانة بمستشارين غير قادرين على أداء المهمة المطلوبة.

إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام :

نتيجة للمشاكل التي تعترض أداء الأجهزة الحكومية، فقد دأبت بعض الحكومات منذ زمن طويل على الاهتمام بالإنتاجية ونوعية الخدمات التي تقدمها لمواطنيها. ولكن هذا الاهتمام لم يجد ترجمة له على أرض الواقع الا في بعض البرامج المحدودة التي لم تدم طويلاً، أو بعض المحاولات التدريبية الموجهة للموظفين العاملين في مواجهة الجمهور. وأخيراً ازداد الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، حيث لجأ الكثير من هذه الأجهزة إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين إنتاجية القطاع الخاص، ومنها أسلوب إدارة الجودة الشاملة. وقد لجأت هذه الأجهزة لهذا الأسلوب الحديث نسبياً لكونه يجمع بين الكثير من الأفكار السائدة والحديثة عن ثقافة المنظمات واستراتيجيات الإدارة ولاقتناع هذه الأجهزة بأن تحسين جودة عمل المنظمة يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها.

وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نمطاً ادارياً مغرياً للمنظمات الحكومية التي تسعى إلى رفع إنتاجيتها وتحسين الجودة في أدائها، وخاصة أن بعض الأبحاث الحديثة في هذا المجال أشارت إلى إمكانية تطبيق هذا النموذج في القطاع العام، وقد انتشر هذا النموذج في الكثير من الدول التي تبحث عن أساليب تحسين الاداء ومنها اليابان، وبريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وقد لجأت بعض الأجهزة في هذه الدول لنموذج إدارة الجودة الشاملة،وذلك لمعالجة القصور في إمكانياتها المالية ولرفع مستويات الأداء فيها وتطوير إنتاجيتها،وتغيير بعض الاتجاهات التي سيطرت عليها(القحطاني،1993: 23).

ويعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام ممكناً رغم الصعوبات التي يواجهها في هذا القطاع، والمتمثلة في عدم أخذ القطاع العام بمبدأ إرضاء العميل عن الخدمة المقدمة كأولوية لاعماله وأهدافه، وذلك نظراً لاهتمامات الأجهزة

الحكومية بأولويات أخرى، وقد أشار إدوارد ديمنج الى انه يمكن تطبيق مبدأ التركيز على ارضاء الجمهور، ومبدأ التحسين المستمر في المؤسسات الحكوميـــــــة التي تقوم بالأعمــال الإداريـــة العــادية. (كوهين وآخرون، 1997: 97–102).

دوافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام:

هناك عدة أسباب تدفع المدراء في القطاع الحكومي إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه الأسباب ما يلي (الطعامنه، 2001: 94 – 95).

- أن تركيز النموذج البيروقراطي التقليدي وحرصه على تحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الإنجاز وجودة الخدمة أو الهدف المحقق يعد أمراً غير مقبول، لذا فإن أفضل وسيلة لتحسين مستوى المعيشة ونوعية الخدمة المقدمة للمواطنين هي تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أ. ارتباط الجودة بالإنتاجية، فالجودة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة ومن أول مرة. ويرى جلن Glenn، بأن نسبة 40 إلى 50 % من تكاليف الخدمات التي تقدمها وحدات القطاع الحكومي تضيع هدراً وذلك لغياب التركيز على الجودة.

ب. لقد تمكنت المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة على سبيل المثال من تقليص النفقات التشغيلية من 20 – 40 % من خلال استخدام نموذج أدلة الجودة الشاملة.

ج. ضرورة تجاوب الحكومة مع طلبات المستفيدين الملحة والتي تصاعدت بفعل عوامل سياسية وفكرية وثقافية أدت إلى ارتفاع سقف مستوى الجودة المطلوبة من قبلهم، الأمر الذي يعني مزيداً من الاهتمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لذلك لضمان رضاء وولاء المستفيدين.

د. الطلب المتزايد على تحسين الإنتاجية والمشاركة من قبل المستفيدين في عمليات تصميم الخدمة الحكومية، وكذلك الطلب المتزايد على تحديد مواصفات الأداء وضرورة وضع خطط طويلة الأجل.

إن ما يجب إدراكه في هذا المجال أن تعديل مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتدريج في تطبيقه يعتبر من الخطوات الضرورية للتطبيق الناجح في القطاع العام، وقد أشارت كثير من الأبحاث والدراسات إلى نجاح تطبيق هذا المفهوم في مختلف مؤسسات القطاع العام، وخصوصاً الخدمية منها، حيث أن الحكومات المحلية أصبحت تواجه نفس الظروف التي دفعت القطاع الخاص إلى التوجه نحو الجودة والمتمثلة بالضغوطات المالية، والرغبة في تحسين السلع والخدمات المقدمة للجمهور بالإضافة إلى الرغبة في زيادة كفاءة التنظيم.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي يتطلب إجراء بعض التغييرات ومعالجة عدد من الأبعاد وهي (Ron ld ,Jstup ck, 1993: 3-8).

1. التركيز على تحسين العمليات، لم يكن القطاع العام في السابق يهتم بمشكلة تكلفة تقديم الخدمات، ولكن مع تزايد عجز الموازنات الحكومية اتجه الاهتمام على المستوى المحلي إلى الكفاءة والفاعلية والتخاصية والعقود واهتماماً متزايداً بالإنتاجية وتقليل الكلفة وان الجودة الجيدة يمكن تحقيقها من خلال طرق إدارية جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة.
2. إشراك وتفويض السلطة للموظفين لصنع القرارات.
3. العملاء هم الذين يعرفون مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم.
4. اعتماد القرارات الحكومية على الحقائق وذلك من خلال استخدام المناهج العقلانية وأدوات القياس الفعالة من قبل الحكومة.
5. التحول من الطريقة الفردية لاداء العمل إلى الطرق الجماعية،بمعنى زيادة التركيز على الاهتمام بفرق العمل في أداء المهام(c rrity, 1993 , 450).
6. الحاجة إلى نظام تعليمي وتدريبي مناسب على مهارات حل المشاكل وديناميكية الجماعة وتطوير الموظفين.

جودة الخدمة:

يُقصد بجودة الخدمة: "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها ". (الدرادكه وآخرون، 2001: 143).

لقد جاءت جودة الخدمة كنتيجة حتمية للمشاكل التي سببتها البيروقراطية والقيود التنظيمية وتسرب الموظفين، بالإضافة إلى تطور القطاع الخاص حتى أصبح يتربع على عرش المنافسة في خدمة المستهلك، وأصبح يُضرب به المثل في الاهتمام بالعميل.

كان اهتمام القطاع الحكومي بجودة الخدمة تجاوباً مع مطالب المستهلك والتي ما زالت في ازدياد، بالرغم من عدم نمو المصادر المالية التي توفر الدعم الكافي لهذه الزيادة، ومع كون المستهلك يقيم المنظمة بناء على جودة إنتاجها وجودة خدماتها. ومما لا شك فيه أن العملاء لا يفرقون كثيراً بين جودة العمل المنتج ونوعية الخدمة، لذلك فإن أي خطأ في عملية الإنتاج إنما يتم بها يعمم على جميع اعمال المنظمه. لهذا ركزت الاجهزه الحكوميه اهتمامها على الجوده وعلى الطريقه التي يتم بها تقديم الخدمة وعملية إدارتها، إن جودة الخدمة تشير إلى أن هناك بعض المبادئ التي يحققها هذا الأسلوب الإداري.

وقد قسم الكاتب الياباني (كايزن) في نظرية Z هذه المبادئ إلى مبادئ ذات علاقة بنظام الجودة ذاتها، وأخرى ذات علاقة بالخدمة التي تقدمها المنظمة. (القحطاني، 1993: 14 – 15).

المبادئ ذات العلاقة بنظام الجودة فهي:

1- الاستثمار في عملية تحسين الجودة، مما يخفض التكلفة ويرفع الطلب على الخدمة.

2- أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة، حيث لا يكون هناك أي خلل أو عطل في العمل.

3-   تصميم الأداء بشكل يحقق للمستهلك رغباته.

4-   وضع مقاييس أو معايير للإنتاج وضرورة تطبيقها.

أما المبادئ ذات العلاقة بالخدمة. فهي:

1- تحديد المستفيد من الخدمة.

2- تصميم الخدمة بشكل يلبي رغبة المستهلك (المستفيد).

3- توفير الخدمات بمستوى عال من الجودة.

4- وضع معايير للخدمات.

5- قياس أداء الخدمة.

6- منح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستهلك.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أن الطريقة المثلى لرفع مستوى أداء الخدمات العامة وزيادة جودتها هي التعرف على مطالب العملاء متلقي الخدمة وتلبية رغباتهم دون الإخلال بأركان الوظيفة العامة ووضع مفهوم جديد للخدمات العامة من شأنه رفع مستوى أداء الخدمة وتحسين العلاقة بين الموظف والعميل

وحتى تكون الجودة ذات فعالية، يجب ملاحظة أن الخدمة العامة ليست مجرد مهام تنفيذية أو معايير إنتاجية ولكنها تشكل خدمات يجب أن تتفق بطريقة أو بأخرى مع رغبات العملاء، كذلك يجب اعتبار الرضاء عن الخدمة بمثابة المتغير الأساسي عند تحديد معايير جودة الخدمة، ويمكن الإشارة هنا إلى أنه من الناحية التطبيقية يمكن ترجمة الجودة إلى مؤشرات، أما الرضاء فإنه لا يمكن ترجمته إلى مؤشرات ولكن يمكن قياسه وفقاً لأسلوب الجهة الخدمية في تقديم الخدمة للعميل وقدراتها على خلق حوار متبادل بين الإدارة والمستفيدين من الخدمة.

الدراسات السابقة:

بالرغم من حداثة موضوع الجودة الشاملة الا ان هنالك العديد من الدراسات التي اجريت حول هذا الموضوع ومن اهم هذه الدراسات التي تم رصدها:

قام الزامل (1993، : 30 – 31) بإجراء دراسة بعنوان"مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية"وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى المام المنشآت السعودية بهذا المفهوم والمعوقات الرئيسية الحائلة دون تطبيقه، بالإضافة إلى الطرق المثلى لنشر الوعي حوله مع تحديد الجهات المعنية بترسيخه.

وقد شملت الدراسة على (161) شركة عاملة في المملكة العربية السعودية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

أ. بلغت نسبة المنشآت التي تطبق هذا المفهوم (43.2%) من عينة الدراسة وتخطط (21.5%) من العينة لتطبيقه.

ب. أن غالبية المنشآت لا توافق على أن الوزارات أو الجهات الحكومة هي الجهة المناسبة التي يجب أن يناط به ترسيخ هذا المفهوم.

ج.إن عدم وضوح المفهوم يعد من المعوقات الرئيسية لعدم تطبيقه لدى نسبه كبيرة من أفراد العينة.

وفي دراسة قام بها (بن سعيد، 1994، 5 – 37) بعنوان"مدى فاعلية برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية"بهدف التعرف على اتجاهات الممرضات نحو مدى فاعلية برامج الجودة النوعية في المستشفيات تحت الدراسة، وكذلك التعرف على اتجاهاتهن نحو العوامل المؤثرة على مستويات برامج الجودة النوعية في تلك المستشفيات، وقد شملت الدراسة (140) مستشفى وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

أ. إن حوالي ثلث حجم العينة من الهيئة التمريضية يعتقدن أن برامج الجودة النوعية في المستشفيات تحت الدراسة غير فعالة إطلاقاً.

ب. هنالك علاقة طردية بين (عدم الوعي بأهمية تطبيق إدارة مفهوم الجودة الشاملة ومدى فعاليتها، عدم معرفة الإدارة العليا بمفهوم الجودة وعدم

تشـــجيعها علـــى تطبيق تلك البرامج، والدوران الوظيفي للممرضات) ومدى فعالية برامج الجودة النوعية.

دراسة قام بها (الخولي والبوريني، 1993: 7- 42) بعنوان"أسباب انخفاض مستوى إدارة الجودة الشاملة في قطاع المستشفيات في القاهرة الكبرى"وكان هدف الدراسة تحديد أوجه القصور وتقديم توصيات لإنشاء نظام فعال لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين مستوى الخدمة في قطاع المستشفيات، حيث أجريت الدراسة على عينة من المرضى حجمها (224) مريضاً وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هنالك انخفاض في مستوى الجودة في القطاع العام بنسبة (41.4%) والقطاع الخاص بنسبة (68.3%) عن المستوى العالمي، ويعود ذلك للأسباب الآتية:

أ. عدم وجود رقابه كافيه على الأداء.

ب. عدم وجود سلطة لكل مستوى من المستويات الإدارية.

وفـــي دراســـة قام بها (بندقجي، 1996: 132- 134) بعنوان"اتجاهات التدريب علـــى الجـــودة الشـــاملة لـــدى شـــركات تصـــنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكـــبرى"بهـــدف استقصاء وتحديد اتجاهات المديرين العامين وخبراتهم في شركات تصـــنيع المـــواد الغذائية الأردنية، والتعرف على اتجاهاتهم المتعلقة بشمول عمليات التدريب على الجودة الشاملة للفريق الإداري، بما في ذلك جميع الوظائف والفعاليات وعلى جميع المستويات.

وقـــد شـــملت الدراســـة عيـــنة مكونـــة من (47) شركة، تعمل في أنشطة صناعية متخصصـــة بإنـــتاج المـــواد الغذائـــية وجميع هذه الشركات تعمل في منطقة عمان الكبرى، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة ان تبدا عملية التدريب علـــى الجـــودة الشاملة من قمة الهرم التنظيمي بحيث تشمل جميع المدراء العامين ، وضـــرورة تعمـــيم عملية التدريب على جميع مدراء الشركة في مختلف المستويات الادارية.

وفـــي دراسة قام بها (هيجان، 1994: 405- 441) هدفت إلى إعطاء المهتمين في مجال إدارة الجودة الشاملة تصور عن هذا المفهوم، والوقوف على الأسباب التي

دفعـــت المؤسسات لتبني هذا الأسلوب، وكذلك إمكانية تطبيقه، وأوضحت الدراسة أنـــه من الممكن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع الحكومي الســعودي، علـــى اعتباره منهجاً إدارياً حديث يمكن تطبيقه في كثير من المؤسسات وعلى اختلاف المستويات الإدارية وكان من نتائج هذه الدراسة ما يأتي:

أ. ضـــرورة توافـــر القناعة لدى مد راء الإدارة العليا بمفهوم ادارة الجودة الشاملة.

ب.تقييم الوضع الراهن للمؤسسة، وتدريب المديرين والموظفين على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ج. توفير قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها للمستفيدين.

دراســـة قام بها (طعامنة، 2001: 87 – 110) بعنوان"إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي: حالة وزارة الصحة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعـــي بمفهـــوم إدارة الجودة الشاملة، لدى العاملين في وزارة الصحة، إضافة إلى مســـتوى ممارســـة وتطبيق هذه العناصر والوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبـــيقها، كمـــا هدفـــت هذه الدراسة للتعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصـــائية في إجابات المبحوثين نحو مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشـــاملة تعـــزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، وهدفت أيضاً إلى تحليل العلاقة بين مستوى ممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها.

حيـــث قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية تمثل كافة الوحدات الصحية (من شاغلي الوظائف الإشرافية) ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الآتي :

أ. هـــناك مســـتوى متوســـط مـــن الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزارة الصحة.

ب.يتم ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.

وأجرى (الكردي، 1995: 6) دراسة بعنوان"الجودة والعوامل المؤثرة عليها: دراســـة تحليلـــية لقطاع صناعة الطباعة في الأردن"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف

علـــى العوامــل المؤثـــرة في الجودة في قطاع صناعة الطباعة، وكيفية استخدامها بالإضـــافة إلـــى الكشف عن أبرز المشكلات التي تواجه تطبيق نظام الجودة، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من (84) شركة ومؤسسة في قطاع صناعة الطباعة في الأردن، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

أ. لـــم تـــتوافر لدى 91% من مؤسسات العينة دوائر متخصصة للرقابة على الجودة ولا تخطط مسبقاً لموازنة رقابة الجودة.

ب. تحـــتاج الإدارة العلـــيا للمشاركة بدورات تدريبية متخصصة في نظام إدارة الجـــودة لتصـــبح لديهـــا القـــدرة على توضيح المهام وواجبات الأفراد في المؤسسة فيما يتعلق ببرامج الجودة.

دراســـة قـــام بها (المناصير، 1994: 96- 149) بعنوان"إدارة الجودة الشاملة، دراســـة ميدانـــية على سلطة الكهرباء الأردنية"وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علـــى اتجاهـــات العامليـــن فـــي سلطة الكهرباء الأردنية نحو إدارة الجودة الشاملة ومستوى تطبيقها.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يأتي :

أ. كـــان مســـتوى الاتجـــاه العام لأفراد العينة نحو إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية ايجابياً بدرجة جيدة.

ب. كـــان مســـتوى الاتجـــاه العام لدى أفراد عينة الدراسة نحو اقتناع ودعم الإدارة العلـــيا، والتركـــيز على العميل، وبناء الفرق، وتدريب الموظفين ايجابياً بدرجة جيدة.

دراسة قام بها (أبو ليلى، 1998، 126- 131) بعنوان"إدارة الجودة الشاملة: دراســـة ميدانـــية لاتجاهـــات أصـــحاب الوظائف الاشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقـــات إدارة الجـــودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية"وقد هدفت هذه الدراســـة إلـــى الـــتعرف على اتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية في شركة الاتصـــالات الأردنـــية نحو مستوى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الـــتعرف علـــى أهـــم المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم هذا المفهوم. كما

هدفــت هــذه الدراســة إلــى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، المتمثلة بمجالاتها المختلفة، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أن اتجاهــات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشــكل عــام كانــت ضــمن الموافقة المتوسطة على أساس مقياس ليكرت الخماسي.

ب.وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة وكان أهمهــا عدم القدرة على توفير نظام مكافآت وتقدير لإنجازات الأفراد، وعدم وجــود اســتراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في الشركة، وغياب نظم فعّالة للإتصال.

دراســة قامت بها (علوش، 1997، 80-101) بعنوان"إدارة الجودة الكلية وتأثيرها فــي الإنجــاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن"وقد هدفت إلى الــتعرف علــى العلاقــة بين إدارة الجودة الكلية والإنجاز في الشركات الصناعية الأردنــية لقطــاع الكــيماويات وهدفــت أيضاً إلى تقييم مستوى الجودة الكلية في الشركات الصناعية الأردنية لقطاع الكيماويات وذلك لتحديد نقاط الضعف والتخطيط لرفع مستوى الجودة الكلية في هذه الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ. لــم تظهر الدراسة أية علاقة تذكر بين أي عنصر من عناصر إدارة الجودة الكلية والإنجاز، وبالتالي عدم وجود آي علاقة بين إدارة الجودة والإنجاز في الشركات بشكل عام.

ب.تتبنى معظم الشركات العاملة في قطاع الصناعة الكيماوية في الأردن مفهوم إدارة الجــودة الشــاملة بكافــة عناصــره، حيث كانت نسبة الشركات التي تتبــنـــــــى هذا المفهوم (71.4%) واوصت الدراسة بالتركيز على الوعي بنشــر مفاهــيم الجودة الكلية، وضرورة إيجاد هيئه تتولى نشر ثقافة إدارة الجــودة ومــا يــتعلق بها من مفاهيم وأنظمة الجودة العالمية تمهيداً لتطبيقها محلياً.

وفـــي دراســـة قـــام بها (البستنجي، 2001: 127- 137) بعنوان"اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة": دراسة استطلاعية في المؤسسات العامـــة في الأردن حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المدراء في المؤسســـات العامة في الأردن نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج كان أهمها:

أ. أن هـــناك وعـــياً عامـــاً ومعـــرفة بدرجـــة فوق المتوسط لدى المديرين في المؤسسات العامة المستقلة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ب. إن اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة المتعلقة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بعناصره كانت اتجاهات إيجابية قوية.

وفي دراسة قام بها (النيادي، 1999، 80-113) بعنوان"إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة"وقد هدفت إلى استكشاف بعـــض الحقـــائق ذات الصلة بممارسات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة العامـــة فـــي دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد شملت عينة الدراسة على (963) مـــنظمة مـــنها (492) منظمة تعمل في القطاع العام و   (471) منظمة تعمل في القطاع الخاص، ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة ما يلي:

أ. إن مـــنظمات الخدمـــة في دولة الإمارات حددت ثلاثة عشرة ركيزة لإدارة الجودة الشاملة بين منظمات الخدمة العاملة في القطاع الخاص والقطاع العام كانت لصالح القطاع الخاص.

ب. هـــناك علاقـــة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أعمار منظمات مجتمع الدراسة ومدى ممارسة تلك المنظمات لركائز إدارة الجودة الشاملة.

وفـــي دراســـة قـــام بهـــا (Nichols, Kenneth L ndis, 1993:19-23) بعنوان"العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ قرارات الاستثمار في إدارة الجودة الشاملة"وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:-

أ. تحديـــد علاقـــة ما بين تشجيع المحفزات الخارجية للمنظمة كالمنافسة الخارجـــية وغـــيرها مـــع إحداث تغيرات في المنظمة والتغيرات التي تحدث في المنظمة.

ب. التعرف على ما إذا كانت بعض المغريات مثل الثقة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشجع المنظمات على تبني هذا المفهوم

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

أ. تختلف المنظمات في مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ب. إن الصعوبات والعوائق التي تواجهها المنظمات خلال تبنيها إدارة الجودة الشاملة تقلل من أهميتها.

وفي دراسة قام بها (Perry, 1997: 233- 243) بعنوان"إدارة الجودة الشاملة وإعادة صياغة مفهوم الإدارة في أفريقيا" كان هدفها الإجابة عن سؤال واحد هو: هل تعتبر إدارة الجودة الشاملة الطريق الأمثل نحو إعادة صياغة مفهوم الإدارة في المشاريع الأفريقية؟ اشتملت الدراسة على عينة مكونة من سبع دول أفريقية ممثلة للبلدان الأفريقية وقد تم دراسة ثقافة المجتمعات الإفريقية من أجل مقارنتها مع ثقافة مجتمعات أمريكا واليابان واستراليا ومن ثم معرفة أثر تلك الثقافات على تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والتي منها (التركيز على العميل، والجودة مسؤولية الجميع، والربحية هدف أساسي للجودة، وتعهد الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والوقاية والقرارات القائمة على الحقائق، وفلسفة المنظمة) وربط هذه العناصر مع اتجاهات الثقافة (العمل الجماعي، ومدى الصلاحية، وتجنب عدم التأكد، والأنوثة، ومذهب كونفوشيوس).

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ما يأتي :

أ. من السهل أن يكون تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الدول الإفريقية مقارنة بأمريكا واليابان واستراليا، وذلك من خلال إجراء تعديلات جوهرية.

ب. أن هناك بعض عناصر إدارة الجودة الشاملة يصعب تطبيقها في الدول الأفريقية وخاصة المتعلقة بالقوى الكونفوشيوسية، الأمر الذي يتطلب تغيير بعض أوجه الثقافات الإفريقية.

فـــي دراســـة قام بها (bu Z yed, 1994: 13-28) بعنوان"إدارة الجودة الشاملة في القطـــاع العام"حيث هدفت هذه الدراسة إلى توفير معلومات وصفية حول خبرة ثلاث مؤسسات طبية تختلف في نوع الملكية (قطاع عام، قطاع خاص) وتختلف أيضاً في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقـــد اســـتخدم الباحـــث في دراسته أسلوب الاستبانة والملاحظة والمقابلة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص بشرط أن يتم اتباع الخطوط والمبادئ الأساسية المحددة بالشكل الصحيح والمقبول.

ب. رغـــم أهمـــية نـــوع الملكية (قطاع عام، أو خاص) إلا أنه لم يكن العامل الرئيسي المؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو نتائجها المتوقعة.

وفـــي دراســـة قام بها (Ev n M. Berm n Jon th n West, 1995: 57-63) بعنوان"التزام البلديات بإدارة الجودة الشاملة"وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تطـــبق المدن نظام إدارة الجودة الشاملة حيث أجريت هذه الدراسة على مدن ولاية فلوريدا ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

أ. عدد الحالات المستجيبة لتطبيق الإلتزام الكامل بادارة الجودة الشاملة تراوحت من 182–275 مدينة وقد فشلت في تطبيقه وبلغ نبستها (11%) من المدن التي يتجاوز عدد سكانها (25.000) نسمة.

ب. عـــدد المدن التي تطبق الإلتزام الرمزي لإدارة الجودة الشاملة (266) مدينة بنسبة (22%).

يتبين من الدراسات التي تم عرضها إجماع الباحثين على ما يلي :

أ. تـــناول توجهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإرضاء العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

ب. مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي.

ج. ضرورة اقتناع ودعم الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

د. إن مــن أهم الركائز التي تساعد على تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة هي : التركيز على العميل، مشاركة الموظفين، بناء فرق العمل، الوعي بمفهوم الجودة الشاملة، تدريب الموظفين، تقدير واحترام الموظفين.

ه. تعتــبر مــنظمات القطاع الصناعي أكثر ممارسة لإدارة الجودة الشاملة من منظمات الخدمة العامة.

و. شــهدت السنوات الأخيرة تزايد في إعداد الدراسات النظرية والتطبيقية التي تبحــث هذا المفهوم في القطاعين العام والخاص مما يدل على أن إدارة الجودة الشاملة بدأت تفرض نفسها كمدخل إداري جديد.

ما يميّز هذه الدراسة عن سابقاتها:

يمكــن إجمــال ممــيزات هــذه الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى ومثيلاتها التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، بما يلي:

أ. طبــيعة المؤسســة المدروســة والظــروف المحيطة بعملها، فهذه المؤسسة (مؤسســة الضــمان الاجتماعــي) من المؤسسات الهامة داخل المملكة الاردنية الهاشــمية، وتغطي خدماتها مئات الألوف من المشمولين بالضمان والعاملين في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص.

ب. توقيــت إجــراء الدراسة، فقد جاءت في سياق عمليات تحول إداري وتوجه حكومــي مكثف نحو الارتقاء باساليب إدارة وخدمات مؤسسات القطاع العام في الأردن، وهــي بهــذا تعــالج موضــوعاً إدرياً ساخناً على المستوى الوطني في الأردن.

ج.كانت هذه الدراسة، الوحيدة من نوعها في الأردن على حد علم الباحث ، فيما يــتعلق بدراســة اتجاهــات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

د. وبالمقارنــة مــع دراســات أخــرى على المستوى العربي، وفي حدود علم الباحــث، هذه هي الدراسة الوحيدة في موضوعها، حيث لم تجر دراسة اتجاهات العاملين في مؤسسات الضمان الاجتماعي باختلاف مسمياتها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بمختلف فروعها المنتشرة في المملكة والبالغ عددهم (1200) موظف من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية وذلك حسب اخر احصائية لدائرة التخطيط عام 2002م.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية،بلغ حجمها (380)موظفا وقد تم توزيع الاستبانات على جميع افراد العينة باليد بعدالحصول على موافقة الجهات المسؤولة، ويشكل هذا العدد ما نسبته (32%) من المجتمع الأصلي، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (300) استبانة تشكل ما نسبته (80%) من عينة الدراسةو ما نسبته (25%) من مجتمع الدراسة كما هو موضح في الملحق رقم (ب).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير استبانة مستفيداً من الأدبيات والدراسات السابقة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص وتتكون هذه الاستبانة مما يأتي:

الجزء الأول:

ويختص هذا الجزء بالبيانات والمعلومات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة حيث تضمنت (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، التخصص العلمي، الخبرة).

الجزء الثاني:

ويشمل (66) فقرة يقيس المتغيرات المستقلة، والتابعة وهي موزعة على النحو التالي:

مجال الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقيسه الفقرات ذوات الأرقام من (2-7) ومجال اقتناع ودعم الإدارة العليا ويقاس بالفقرات ذوات الأرقام من (8-14) ومجال التركيز على العميل بالفقرات ذوات الأرقام من (15-23) ومجال مشاركة الموظفين الفقرات ذوات الأرقام من (24-32) ومجال بناء فرق العمل بالفقرات ذوات الأرقام من (33-37) ومجال تقدير واحترام الموظفين بالفقرات ذوات الأرقام من (47-54) ومجال معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالفقرات ذوات الأرقام من (55-66) أما المتغير التابع ارغب بتطبيق إدارة الجودة الشاملة الفقرة رقم (1) وقد تم قياس الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي (Likert Sc le) لمعرفة درجة أهمية كل فقرة من متغيرات الاستبانة وقد تم توزيع درجات الإجابة ، فاعطيت الإجابة موافق بدرجة كبيرة جدا (+2) درجات، ولإجابة موافق (+1) درجات، ولإجابة محايد (صفر)درجة، ولإجابة غير موافق(-1) وغير موافق بدرجة كبيرة جداً(-2).

صدق الاستبانة:

تم عرض الاستبانة، بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في العلوم الإدارية، والأساليب الاحصائية للتعرف على آرائهم حول فقرات الاستبانة، وما إذا كانت الفقرات التي تحتويها تقيس ما يراد قياسه، وما يقترحونه من تعديلات لتلائم أهداف البحث، ولقد وردت بعض الملاحظات الايجابية من مجموعة التحكيم المختارة حول بعض الجوانب الفنية واللغوية لأسئلة الاستبانة، وقد رأى منها الباحث فائدة ملموسة لاضافة مزيد من الدقة والوضوح الى استبانة البحث، وعلى هذا الأساس تم اجراء بعض التعديلات اللازمة على الاستبانة وفقاً للملاحظات التي وردت من المحكمين، تم عرضها على عينة اختباريه استطلاعيه من مختلف المستويات الأدارية بلغ عددهم (30) فراداً للتعرف على مدى وضوح الافكار التي تحتويها الأسئلة ودرجة الانسجام

والـــتوافق بيـــن جمـــيع بـــنود الاستبانة، واتضح أن فقرات الاستبانة كانت تتسم بالوضــــوح والبســـاطة حيث لم يستفسر عنها أحد وتأسيساً على ما سبق تم اعداد الأستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة :

تـــم اســـتخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة، حيـــث بلغـــت قيمة كرونباخ الفا (=0.95) لجميع فقرات الاستبانة ، وهي درجة ثبات عالية. والجدول رقم (2) يبين معامل كرونباخ ألفا لكل مجال على حده :

جدول رقم (1)

معاملات الثبات لمختلف متغيرات الدراسة حسب كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	كروبناخ الفا
1	الوعي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة	0.89
2	اقتناع ودعم الادارة العليا	0.81
3	التركيز على العميل	0.82
4	مشاركة الموظفين	0.82
5	بناء فرق العمل	0.89
6	تقدير واحترام الموظفين	0.83
7	تدريب وتنمية الموظفين	0.89
8	المعوقات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة	0.87
9	الفقرات مجتمعه	0.95

فرضيات الدراسة:

تم تطوير الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجـــد رغبة لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا تواجـــه المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي معوقات أثناء تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجـد فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين نحو تطبيق مباديء ادارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، الخبره ، المستوى الوظيفي،التخصص العلمي،المؤهل العلمي).

المعالجه الاحصائية

للإجابـة عـن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقايـيس الإحصاء الوصفي : (Descriptive St tistic l Me sures) وذلك لوصـف عينة الدراسة اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات، ولترتيب متغـيرات الدراسـة حسـب أهميـتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية. والانحرافات المعيارية.

2- معامل الارتباط (بيرسون) Pe rson's Correl tion M trix لاختبار العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع.

3- تحلـيل الانحدارالمتعدد Multiple Regression n lysis وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعه على المتغير التابع.

وتـم الاعـتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS. Ver. 10.0) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

وصف خصائص عينة الدراسة:

لقد تم إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، حيث يوضح الجدول رقم (2) الصفات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويظهر من الجدول أن الغالبية من أفراد العينة من الذكور، مشكلين ما نسبته (57 %)، حيث بلغ عددهم (171) فرداً، والباقي إناث.

ومن حيث أعمار أفراد العينة فإن (50%) من أفراد العينة يقعون في الفئة العمرية (26–30) عاماً، بينما أقل نسبة من الأفراد (1%) في الفئة العمرية من (20–25) عاماً.

وبخصوص وظائف أفراد العينة، فإن غالبية أفراد العينة (49%)، كانوا يعملون بوظيفة رئيس قسم ، بينما أقل وظيفة كانت رئيس شعبة ، حيث بلغت نسبتهم (8،3%).

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد شكل حملة البكالوريوس غالبية أفراد العينة، وبلغت نسبتهم (51%)، في حين كان حملة شهادة الدبلوم أقل فئة ، وكانت نسبتهم (4،7%).

وأما بخصوص الخبرات العملية، فقد تركزت العينة في الفئة من (6–1) عاماًوبلغت نسبتهم (46.3%) من مجموع أفراد العينة، والخبرات من (1–5) عاماً أقل فئة بنسبة (1%).

وأظهر توزيع أفراد العينة حسب التخصص أن تخصص العلوم الإدارية اكبر فئة، بنسبة (46.7%) ، أما أقل فئة فقد كانت تخصص القانون ، حيث بلغت نسبته (2،7 %).

جدول رقم (2)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئه	التكرار	النسبة المؤية %
الجنس	ذكور	171	57.0
	إناث	129	43،0
الفئات العمرية	20- أقل من 25 عاماً	3	1.0
	26- أقل من 30 عاماً	150	50.0
	31- أقل من 35 عاماً	29	9.7
	36- أقل من 40 عاماً	92	30.7
	اكبر من 40 عاماً	26	8.7
الوظيفة	مدير دائرة	53	17،7
	رئيس قسم	147	49
	رئيس شعبة	25	8،3
	موظف	75	25
المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	14	4،7
	بكالوريوس	153	51،0
	دبلوم عالي	25	8،3
	ماجستير	75	25،0
	دكتوراه	33	11،0
الخبرة العملية	1-5 أعوام	3	1.0
	6-10 أعوام	139	46.3
	11-15 عاماً	30	10.0
	16-20 عاماً	85	28.3
	20 عاماً فأكثر	43	14.3
التخصص	قانون	8	2.7
	علوم إدارية	140	46.7
	هندسة	20	6،7
	اقتصاد	95	6،7
	أخرى	37	12.3

لقد تم تحليل معاملات الارتباط في التحليل الأولي من أجل استبعاد العوامل غير الهامة حيث تم إجراء تحليل معاملات الارتباط بيرسون (Pe rson)، بين فقرات الاستبانة والمتغير التابع الذي يتمثل في الرغبة في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة، وبشكل عام فإن المتغير المستقل الذي يحقق ارتباطاً ذو دلالة إحصائية هامة مع المتغير التابع عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) يعتبر مؤثراً، ويدخل في عملية التحليل، والجداول التالية توضح نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (3)

معاملات الارتباط لمجال الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
2	يتوفر لدى الإدارة العليا المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.	**0.39**	0.001
3	يستحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تفكير المدراء نظراً لأهميته ودوره في رفع كفاءة المؤسسة.	- 0.057	0.325
4	تهتم الإدارة العليا بنشر وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مختلف دوائرها وفروعها.	- 0.045	0.439
5	تحرص المؤسسة على تعريف العاملين لديها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وبيان مزاياها لهم وللمؤسسة.	**0.216**	0.001
6	تحدد المؤسسة أهم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لتكوين دليل لتحسين الأداء	0.001	0.99
7	تقوم المؤسسة بمراجعة مستمرة لأعمالها للتأكد من مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	**0.184**	0.001

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلاله(0.01).

يتضح من الجدول رقم (3)، أن الفقرة التي تحمل الرقم (3) والتي تنص على "يستحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تفكير المدراء نظراً لأهميته ودوره في رفع كفاءة المؤسسة"، والفقرة رقم(4) والتي تنص على "تهتم الإدارة العليا بنشر وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مختلف دوائرها وفروعها"، والفقرة رقم (6) التي تنص على "تحدد المؤسسة أهم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لتكوين دليل لتحسين الأداء"، لم تحقق ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع المتغير التابع، وعليه فانه يتم استبعاد هذه المتغيرات من التحليل.

جدول رقم (4)

معاملات الارتباط لمجال اقتناع ودعم الإدارة العليا

الرقم	الفقــــــــــرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
8	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.	-0.085	0.141
9	تهتم الإدارة العليا بجودة الخدمات المقدمة للعملاء.	**0.242	0.001
10	تلتزم الإدارة العليا بتقديم الدعم المالي الكافي لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة.	**0.194	0.001
11	تقوم الإدارة العليا بتوفير كل ما يلزم لتنفيذ الخدمات المقدمة للعملاء.	**0.279	0.001
12	تتبنى الإدارة العليا نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات الإدارية.	-0.014	0.814
13	تلتزم الإدارة العليا بعقد الندوات وورش العمل لتعريف الموظفين بأهمية وفوائد الجودة الشاملة.	**0.192	0.001
14	تخطط الإدارة العليا باستمرار للتحسين المستمر في كافة المجالات.	**0.187	0.001

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلاله(0.01.)

يتضح من الجدول رقم (4)، ان الفقرات التي تحمل الرقم (8) والتي تنص على "تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة" وأن الفقرات التي تحمل الرقم(12) والتي تنص على "تتبنى الإدارة العليا نشر مفهوم إدارة مفهوم إدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات الإدارية" لم تحقق ارتباطاً ذو دلالة إحصائية هامة مع المتغير التابع، وعليه فقد استُبعدت من التحليل.

جدول رقم (5)

معاملات الارتباط لمجال التركيز على العميل

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
15	تقوم إدارة المؤسسة بإجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات العميل.	0.030	0.61
16	تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول لهم.	0.035	0.55
17	هناك نظام خاص للاستفادة من الاقتراحات الواردة من قبل	**0.201	0.001

....يتبع

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	المراجعين لتغطية نواحي القصور في تقديم الخدمة.		
18	تحرص الإدارة العليا على منح السلطة لكافة الموظفين لتلبية رغبة العميل.	*0.112	0.05
19	تصميم العمل داخل المؤسسة يساعد على تلبية رغبات وحاجات العميل.	0.026	0.65
20	تلاقي شكاوي العملاء الاهتمام اللازم من قبل الإدارة العليا.	0.025	0.67
21	يوجد نظام في المؤسسة يسهل وصول آراء المنتفعين بالخدمة الى المسؤولين في الإدارة العليا.	**0.235	0.001
22	تقوم المؤسسة باستمرار بتحسين جودة الخدمات المقدمة الى العميل.	**0.205	0.001
23	تحرص المؤسسة باستمرار على سؤال العميل عن افضل الطرق التي تخدمه.	0.015	0.79

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلاله(0.05).

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلاله(0.01).

يتضح من الجدول رقم (5) أن الفقرة التي تحمل الرقم (15) والتي تنص على "تقوم إدارة المؤسسة بإجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات العميل"، والفقرة رقم (16) والتي تنص على "تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول لهم"، والفقرة رقم(19) والتي تنص على "تصميم العمل داخل المؤسسة يساعد على تلبية رغبات وحاجات العميل"،والفقرة رقم (20) والتي تنص على "تلاقي شكاوي العملاء الاهتمام اللازم من قبل الإدارة العليا"، والفقرة رقم (23) التي تنص على "تحرص المؤسسة باستمرار على سؤال العميل عن افضل الطرق التي تخدمه"، لم تحقق ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع المتغير التابع، وعليه فقد استُبعدت من التحليل.

جدول رقم (6)

معاملات الارتباط لمجال مشاركة الموظفين

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
24	تُشرك المؤسسة العاملين لديها في اتخاذ القرارات من اجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للعميل.	0.058-	0.313
25	أخذ آراء العاملين بالقرارات المتعلقة بعملهم قبل تنفيذها يساهم في تطوير الخدمات التي يقدمونها للعميل.	*0.114	0.048
26	حرص المؤسسة على إقناع العاملين بنبي مفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد على تطبيقها.	0.063	0.279
27	تلجأ المؤسسة لحل المشاكل المتّصلة بالخدمات المقدمة للعملاء عن طريق المشاركة.	0.071-	0.219
28	تعمل المؤسسة على إشراك العالمين لديها عند إجراء أي تغييرات.	**0.303	0.001
29	تفويض الصلاحيات للموظفين يساعد على أداء الأعمال بالجودة المطلوبة.	0.042	0.47
30	تأخذ الإدارة العليا بالاقتراحات المقدمة من العاملين وتعمل على تبنيها.	**0.164	0.004
31	تتأكد المؤسسة من ان المعلومات المتعلقة بتحسين الجودة يتم تداولها بين جميع الموظفين داخل المؤسسة.	**0.216	0.001
32	يتم إعطاء الفرصة للعاملين بإبداء الرأي فيما يخص الأعمال التي يقومون بها.	*0.127	0.027

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلاله(0.05).

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلاله(0.01).

يتضح من الجدول رقم (6) أن الفقرة التي تحمل الرقم (24) والتي تنص على "تشرك المؤسسة العاملين لديها في اتخاذ القرارات من اجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للعميل"، والفقرة رقم (26) والتي تنص على "حرص المؤسسة على إقناع العاملين بتبني مفهوم إدراة الجودة الشاملة يساعد على تطبيقها"،الفقرة رقم (27) والتي تنص على "تلجأ المؤسسة لحل مشاكل الخدمات للعملاء عن طريق المشاركة"،والفقرة رقم (29) والتي تنص على "تفويض الصلاحيات للموظفين يساعد على أداء الأعمال بالجودة المطلوبة"، لم تحقق ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع المتغير التابع، وعليه فقد استُبعدت من التحليل.

جدول رقم (7)

معاملات الارتباط لمجال بناء فرق العمل

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
33	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينهما لتنفيذ برامج واستراتيجيات تحسين الجودة في المؤسسة.	−0.073	0.206
34	تعمل المؤسسة على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الأقسام.	0.022	0.704
35	يتم تشكيل فرق العمل حسب الحاجة لحل المشاكل التي تطرأ في المؤسسة.	**0.248**	0.001
36	عندما تختار المؤسسة عملية معينة يراد تحسينها يتم تشكيل فريق عمل من مختلف المستويات الإدارية.	0.054	0.35
37	تقييم الأداء في المؤسسة يركز على العمل الجماعي.	**0.222**	0.001

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلاله(0.01).

يتضح من الجدول رقم (7)، أن الفقرة التي تحمل الرقم (33) والتي تنص على"تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق فيما بينها لتنفيذ برامج واستراتيجيات تحسين الجودة في المؤسسة"،الفقرة رقم (34) التي تنص على "تعمل المؤسسة على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الأقسام"، والفقرة رقم (36) التي تنص على "عندما تختار المؤسسة عملية معينة يراد تحسينها، يتم تشكيل فريق عمل من مختلف المستويات الإدارية"، لم تحقق ارتباطاً مع المتغير التابع، وعليه استُبعدت من التحليل.

جدول رقم (8)

معاملات الارتباط لمجال تقدير واحترام الموظفين

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
38	خلق مناخ تنظيمي يشجع على التميز في الأداء.	**0.265	0.001
39	تقوم المؤسسة باعتماد أنظمة لتشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين.	0.024	0.685
40	أسس تقييم الأداء واضحة لجميع العاملين داخل المؤسسة.	**0.228	0.001
41	هنالك عدالة في تقييم أداء العاملين.	**0.214	0.001
42	تسعى الإدارة لزيادة روابط الصداقة بين العاملين من خلال المشاركة المناسبات الاجتماعية.	-0.113	0.052
43	تعمل الإدارة العليا على تعزيز الثقة بينها وبين الموظفين.	-0.012	0.838
44	يبتعد رئيسي عن أسلوب التهديد والعقاب في تعامله معي.	-0.022	0.708
45	تدعم المؤسسة الجهود المتميزة للعاملين.	**0.219	0.001
46	يشعر الموظف في المؤسسة بأنه جزء منها.	-0.051	0.378

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلاله(0.01.)

يتضح من الجدول رقم (8)، أن الفقرة التي تحمل الرقم (39) التي تنص على "تقوم المؤسســـة باعتماد أنظمة لتشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين"، والفقرة رقم (42) التـــي تنص على "تسعى الإدارة لزيادة روابط الصداقة بين العاملين من خلال إقامة المناسبات الاجتماعية"،الفقرة رقم (43) التي تنص على "تعمل الإدارة"، الفقرة رقم (44)والتـــي تـــنص علـــى "يبـــتعد رئيســـي عن أسلوب التهديد والعقاب في تعامله معـــي"والفقـــرة رقـــم(46) التي تنص على "يشعر الموظف في المؤسسة بأنه جزء منها"لم تحقق ارتباطاً مع المتغير التابع، وعليه فقد استُبعدت من التحليل.

جدول رقم (9)

معاملات الارتباط لمجال تدريب وتنمية الموظفين

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
47	تحرص المؤسسة على التدريب المستمر لفرق تحسين الجودة والعاملين.	**0.219	0.001
48	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج تدريبية تركز على الجودة في أداء الخدمة.	-0.042	0.471
49	تولي المؤسسة عناية خاصة بجهاز التدريب.	0.015	0.795
50	يتوفر مدربون أكفاء من ذوي الخبرة في المجالات المتخصصة.	**0.201	0.001
51	تشمل برامج التدريب جميع المستويات الإدارية في المؤسسة.	-0.018	0.754
52	تركز البرامج التدريبية في المؤسسة على الاحتياجات التدريبية للمؤسسة.	-0.027	0.642
53	تركز برامج التدريب على اهمية الجودة في تقديم الخدمة.	-0.047	0.413
54	يتم عقد دورات تدريبية لتعريف العاملين بأساليب التعامل مع العميل الداخلي والخارجي.	**0.185	0.001

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلاله(0.01).

يتضح من الجدول رقم (9) أن الفقرة التي تحمل الرقم (48) والتي تنص على "تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج تدريبية تركز على الجودة في أداء الخدمة"، والفقرة رقم (49) والتـــي تنص على "تولي المؤسسة عناية خاصة بجهاز التدريب"، والفقرة رقم(51) التـــي تـــنص على "تشمل برامج التدريب جميع المستويات الإدارية في المؤسسة"، والفقـــرة رقـــم (52)والتـــي تنص على "تركز البرامج التدريبية في المؤسسة على الاحتـــياجات التدريبيـــية للمؤسسة"والفقرة رقم (53) والتي تنص على "تركز برامج التدريب على أهمية الجودة في تقديم الخدمة"، لم تحقق ارتباطاً ذو دلالة واضحة مع المتغير التابع، وعليه استُبعدت من التحليل.

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط لمجال المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
55	تهتم المؤسسة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إدارتها.	-0.031	0.594
56	توجد استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.	**0.252**	0.001
57	يتوفر في المؤسسة مناخ ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	**0.197**	0.001
58	يشارك العاملين في برامج تحسين الجودة.	-0.085	0.142
59	يشجع العاملين البرامج الهادفة لتحسين الجودة الشاملة.	**0.223**	0.001
60	لدى المؤسسة أخصائيون في إدارة الجودة الشاملة.	**0.192**	0.001
61	يوجد منافسون يؤدّون الخدمة نفسها في مؤسسات أخرى.	**0.212**	0.001
62	يتم تغيير القيادات الإدارية في المؤسسة باستمرار.	-0.097	0.092
63	لدى المؤسسة القدرة على توفير مكافآت وتقدير إنجازات الأفراد.	**0.179**	0.002
64	تهتم المؤسسة بتدريب العاملين وتعمل على تقييم أدائهم.	-0.081	0.164
65	تدرس المؤسسة رغبات العملاء ومدى استفادتهم من الخدمات المقدمة لهم.	-0.109	0.06
66	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين عن أسباب ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	**0.254**	0.001

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.01.)

يتضح من الجدول رقم (10) أن الفقرة التي تحمل الرقم (55) والتي تنص على"تهتم المؤسســـة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إدارتها"، والفقرة رقم (58) والتي تــنص على "يشارك العاملين البرامج الهادفة لتحسين الجودة الشاملة"، والفقرة رقم (62) التي تنص على "يتم تغيير القيادات الإدارية في المؤسسة باستمرار"، والفقرة (64) والتـــي تـــنص على"تهتم المؤسسة بتدريب العاملين وتعمل على تقييم أدائهم" والفقرة (65) والتي تنص على "تدرس المؤسسة رغبات العنلاء ومدى استفادتهم من الخدمـــات المقدمـــة". لم تحقق ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع المتغير التابع، وعليه استُبعدت من التحليل.

الاجابات على اسئلة الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج تحليل الإحصاءات الوصفية للبيانات وهو عبارة عن قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لجميع مجالات الدراسة والفقرات المكونة لها، مع الأخذ بعين الاعتبار ان المتوسط الحسابي المعياري لأداة الدراسة هو صفر، لأن التدريج كان على الشكل التالي:

موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
+2	+1	0	−1	−2

وعليه فإنه إذا كانتِ قيمة المتوسط الحسابي للفقرات اكبر من (صفر) فإن الاتجاه يكون إيجابياً ويعني الموافقة على الفقرة، وإذا كان اقل من (صفر) فإن الاتجاه يكون سلبياً ويعني عدم الموافقة على الفقرة.

سؤال الدراسة الاول (ما اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو تطبيق مباديء ادارة الجودة الشاملة؟.)، وللأجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لابعاد الجودة الشاملة السبعة والمتمثلة في(الوعي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة،واقتناع ودعم الادارة العليا،والتركيز على العميل،ومشاركة الموظفين،وبناء فرق العمل،وتقدير واحترام العاملين،وتدريب وتنمية العاملين) وكما هو موضح في الجداول(17،16،15،14،13،12،11).

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	تحرص المؤسسة على تعريف العاملين لديها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وبيان مزاياها لهم وللمؤسسة.	−0.21	1.47
7	تقوم المؤسسة بمراجعة مستمرة لأعمالها للتأكد من مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	−0.227	1.45
2	يتوفر لدى الإدارة العليا المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.	−0.3833	1.39
	المتوسط الكلي	− 0.27	1.44

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن أفراد العينة لم يوافقوا على فقرات هذا المجال، وأنهم يرون أن مجال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمتطلب لتطبيقها غير موجود داخل المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وقد بلغ المتوسط الكلي (0.27 -) ومتوسط الانحراف المعياري (1.44)، ويرى الباحث أن سبب ذلك هو أن هذا المفهوم لا يزال حديثاً في الدول النامية ، مما يتطلب من المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي باتخاذ الخطوات اللازمة والصحيحة لنشر مفهوم الجودة الشاملة داخل المؤسسة وانتهاجها كأسلوب إداري لعملها.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لاتجاهات العاملين نحو اقتناع ودعم الإدارة العليا بتطبيق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	تلتزم الإدارة العليا بتقديم الدعم المالي الكافي لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة	−0.12	1.47
9	تهتم الإدارة العليا بجودة الخدمات المقدمة للعملاء.	−0.340	1.43
11	تقوم الإدارة العليا بتوفير كل ما يلزم لتنفيذ الخدمات المقدمة للعملاء.	−0.32	1.44
13	تلتزم الإدارة العليا بعقد الندوات وورش العمل لتعريف الموظفين بأهمية وفوائد الجودة الشاملة.	0.28	1.47
14	تخطط الإدارة العليا باستمرار للتحسين المستمر في كافة المجالات.	1.80	1.47
	المتوسط الكلي	−0.26	1.456

تظهر النتائج ومن خلال الجدول رقم (12) أن أفراد العينة يؤكدون عدم دعم الإدارة العليا وعدم قناعتها بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فيما عدا التزامها بعقد الدورات وورش العمل لتعريف العاملين بأهمية وفوائد الجودة الشاملة. وقد بلغ المتوسط الكلي (0.26−)، ويعزى ذلك الى ان الادارة العليا في مؤسسات القطاع العام بما فيها مؤسسة الضمان الاجتماعي لا يتوفر لديها رؤيا واضحة وقناعات في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وبالتالي فان موقف العاملين نحوها

ينسجم مع غياب الوعي الكافي عند إدارة المؤسسة، ومن ناحية أخرى بلغ متوسط الانحراف المعياري (1.456) وهذا يدل على ان وجهات نظر العاملين حول هذا المجال كانت متقاربة.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين نحو التركيز العميل

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	هناك نظام خاص للاستفادة من الاقتراحات الواردة من قبل المراجعين لتغطية نواحي القصور في تقديم الخدمة.	-0.11	1.48
22	تقوم المؤسسة باستمرار بتحسين جودة الخدمات المقدمة الى العميل	-0.113	1.51
21	يوجد نظام في المؤسسة يسهل وصول آراء المنتفعين بالخدمة الى المسؤولية في الإدارة العليا.	-0.27	1.44
18	تحرص الإدارة العليا في منح السلطة لكافة الموظفين لتلبية رغبة العميل.	-0.29	1.38
	المتوسط الكلي	- 0.20	1.45

يتضح من الجدول رقم (13) أن اتجاهات العاملين سلبيه نحو الاهتمام بالعميل وبرغباته وحاجاته، وقد بلغ المتوسط الكلي (0.20 -) ومتوسط الانحراف المعياري (1.45)، وهذا يشير الى أن وجهات نظر العاملين حول هذا الموضوع متقاربة.

ويعزى ذلك الى أن العميل في القطاع العام لا يحتل اهمية كما هو الوضع في القطاع الخاص، حيث أن موظف القطاع العام ليس من محور اهتماماته داخل عمله العميل، والتركيز على حاجاته ورغباته، وربما يعود ذلك الى عدم توفر الدافعية اللازمة لدى موظف القطاع العام، حيث الرواتب المحددة والمكافآت معدومة على عكس ذلك نجد أن القطاع الخاص يعتبر محور اهتماماته العميل.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين نحو مشاركة الموظفين

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
28	تعمل المؤسسة على إشراك العالمين لديها عند إجراء أي تغييرات.	-0.35	1.44
30	تأخذ الإدارة العليا بالاقتراحات المقدمة من العاملين وتعمل على تبنيها.	-0.25	1.44
32	يتم إعطاء الفرصة للعاملين بإبداء الرأي فيما يخص الأعمال التي يقومون بها.	-0.09	1.51
25	اخذ آراء العاملين بالقرارات المتعلقة بعملهم قبل تنفيذها يساهم في تطوير الخدمات التي يقدمونها للعميل.	-0.01	1.45
31	تتأكد المؤسسة من ان المعلومات المتعلقة بتحسين الجودة يتم تداولها بين جميع الموظفين في المؤسسة.	0.173	1.45
	المتوسط الكلي	-0.10	1.46

يتضح من الجدول رقم (14) أن اتجاهات العاملين نحو مشاركة الموظفين سلبيه بمتوسط حسابي كلي (-0.10) وانحراف معياري (1.46)، وهذا يشير الى أن الاختلاف في وجهات نظر العاملين حول هذا الموضوع متقاربة، ويعزى ذلك الى أن طبيعة الهياكل التنظيمية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي لا تسمح بجو من المشاركة الفعالة للعاملين، حيث ان القرار يتركز فقط بأيدي مجموعة من أصحاب الصلاحيات في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين نحو بعد بناء فرق العمل

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
35	يتم تشكيل فرق العمل حسب الحاجة لحل العديد من المشاكل في المؤسسة.	-0.27	1.44
37	تقييم الأداء في المؤسسة يركز على العمل الجماعي.	-0.35	1.4
	المتوسط الكلي	- 0.31	1.42

يتضح من الجدول رقم (15) أن اتجاهات العاملين سلبية، وتعكس عدم الموافقة مع الفقرات المتعلقة ببناء فرق العمل، وقد بلغ المتوسط الكلي (0.31 -) ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.42) وهذا يشير إلى أن الاختلافات في وجهات نظر العاملين حول هذا الموضوع كانت متوسطة، ويعزى ذلك الى أن من أهم أسس نجاح فرق العمل اعتمادها على نظام إداري مرن، وهذه الشروط غير متوفرة في مؤسسات القطاع العام التي تعتبر مؤسسة الضمان الاجتماعي إحداها، لذلك كان اتجاه العاملين نحوها سلبياً.

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اتجاهات العاملين نحو بعد تقدير واحترام الموظفين

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
45	تدعم المؤسسة الجهود المتميزة للعاملين	-0.23	1.44
40	أسس تقييم الأداء واضحة لجميع العاملين داخل المؤسسة.	-0.33	1.41
41	هنالك عدالة في تقييم أداء العاملين.	-0.16	1.46
38	خلق مناخ تنظيمي يشجع على التميز في الأداء	0.33	1.43
	المتوسط الكلي	- 0.010	1.44

يتضح من الجدول رقم (16) أن اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو بعد تقدير واحترام الموظفين، كانت سلبية، وقد بلغ المتوسط الكلي (0.010 −)، ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.44) الأمر الذي يشير الى ان تقارب وجهات نظر العاملين لدى مؤسسات القطاع العام ومنها الضمان الاجتماعي غير مفعل بشكل كامل ولربما غير موجود في بعضاً منها، حيث أن طبيعة الهياكل التنظيمية وتعقدها تحول دون لقاءات بين العاملين وبين المستويات الإدارية العليا، ولا يوجد أنظمة وأسس سليمة لتقييم أداء العاملين، حيث أن الأنظمة المتبعة من زالت تقليدية وتساعد على عدم عدالة التقييم.

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اتجاه العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة – تدريب وتنمية الموظفين مرتبة حسب الأهمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
47	تحرص المؤسسة على التدريب المستمر لفرق تحسين الجودة والعاملين.	−0.22	1.44
50	يتوفر مدربين أكفاء من ذوي الخبرة في المجالات المتخصصة.	−0.32	1.44
54	يتم عقد دورات تدريبية لتعريف العاملين بأساليب التعامل مع العميل الداخلي والخارجي.	−0.213	1.46
	المتوسط الكلي	− 0.25	1.45

يتضح من الجدول رقم (17) أن اتجاهات العاملين نحو بعد تدريب وتنمية الموظفين كانت سلبيه، وقد بلغ المتوسط الكلي (0.25−)، ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.45)، الأمر الذي يشير الى ان الاختلافات في وجهات نظر العاملين حول هذا الموضوع كانت قليلة، ويعزى ذلك إلى أنه لا يوجد خطة واضحة المعالم بالبرامج والاحتياجات التدريبية للعاملين في القطاع العام، ومنها العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي ولا زال ينظر الى المشاركة في الدورات التدريبية على أنها وسيله للحصول على المياومات والراحة.

وللأجابة على السؤال الثاني والذي ينص على(ما معوقات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟.) تم استخراج المتوسطات الحسابية لهذا البعد وكما هو موضح في الجدول رقم(18)

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لاتجاهات العاملين نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
59	يشجع العاملون البرامج الهادفة لتحسين الجودة الشاملة.	0.55	1.45
60	لدى المؤسسة أخصائيون في إدارة الجودة الشاملة.	0.41	1.52
57	يتوفر في المؤسسة مناخ ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.38	1.41
63	لدى المؤسسة القدرة على توفير المكافآت للعاملين فيها وقدر إنجازاتهم.	0.27	1.63
66	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين عن أسباب ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.22	1.7
61	يوجد منافسين لأداء الخدمة نفسها في مؤسسات أخرى.	0.10	1.53
56	توجد استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة	-0.297	1.4
	المتوسط الكلي	0.125	1.52

يتضح من الجدول رقم (18) أن اتجاهات العاملين نحو المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، كانت إيجابية، فيما عدا أنهم لا يوافقون على وجود استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة الفقرة رقم (56)، وقد بلغ المتوسط الكلي (0.25) ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.52) الأمر الذي يشير الى ان الاختلافات في وجهات نظر العاملين حول موضوع المعوقات كانت قليلة، ويعزو الباحث ذلك الى أن طبيعة طرق وأساليب العمل (النظام الإداري) المتبعة في مؤسسة الضمان الاجتماعي تظهر بوضوح للعاملين طبيعة الصعوبات والمشكلات التي تواجه تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة.

بعد استعراض تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الجودة الشاملة يمكن استنتاج ما يلي:

كانت اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على كافة أبعاد الجودة الشاملة سلبية بشكل عام والاتجاهات نحو المعوقات فقد كانت تؤيد وجود هذه المعوقات جدول رقم (19) كما تؤكد عدم وجود استراتيجيه واضحه لادارة الجودة آي أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن نظام الجودة الشاملة غير مطبق داخل المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من حيث عدم توفير دعم من قبل الإدارة العليا لهذا النظام، وعدم اقتناع الإدارة العليا بهذا النظام، وعدم احترام و تقدير العاملين، وعدم التركيز على العميل وهذا يدل على أن نظام إدارة الجودة الشاملة غير مطبق داخل المؤسسة.

ومن ناحية أخرى فان الانحرافات المعيارية كانت ضمن أقل من (2) انحراف معياري وعلى كافة الأبعاد مما يشير إلى ان درجة التشتت في وجهات نظر العاملين حول كافة ابعاد الدراسة بين مؤيد ومعارض .

اختبار الفرضيات:

فيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات التي تم تصميمها في البحث:

سوف يتم الاعتماد على قاعدة القرار التالي عند اختبار الفرضيات:

تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) إذا كانت القيمة المحسوبة للاختبار الإحصائي (F) أو (T) اقل من قيمته الجدولية، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة للاختبار الإحصائي(F) أو (T) أكبر من قيمته الجدولية.

الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الأولى: (لا توجد رغبة لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة).

المتغير التابع: ارغب في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

المتغيرات المستقلة: الابعاد السبعه لادارة الجودة الشاملة.

ولاختبار هذه الفرضية تم تحليل ختبار الانحدار المتعدد والموضحة نتائجه في الجداول(19،20)

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7	275.038	39.291	37.684	0.000
الخطأ	292	303.410	1.043		
المجموع	299	578.448			

*ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α= 0.01) .

*قيمة معامل التحديد R^2= 0.475

*قيمة معامل الارتباط المتعدد R=0.690

جدول رقم (20)

نتائج اختبار (T) لتحديد العوامل الهامة في النموذج الرياضي

نص الفقرة	T	الدلالة الإحصائية
الوعي بمفهوم الجودة الشاملة	4.037	0.000
دعم واقتناع الإدارة العليا	5.914	0.000
التركيز على العميل	3.320	0.001
مشاركة الموظفين	3.978	0.000
بناء فرق العمل	3.325	0.001
تقدير واحترام الموظفين	3.956	0.00
تدريب وتنمية الموظفين	2.548	0.011

* ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة = (= 0.01)

من خلال استعراض الجدول (19) يتضح أن (F) المحسوبة قد بلغت (37.684) وهذه النتيجة تشير الى رفض الفرضية العدمية أي ان افراد عينة الدراسة يرغبون بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعتبر هذه النتيجة ذات اهمية بالغة اذا أرادت مؤسسة الضمان الاجتماعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبلغت القوة التفسيرية للأبعاد السبعة مجتمعة (R^2 = 0.463) ، ويظهر تحليل نتائج اختبار T ان الأبعاد السبعة كانت هامة كما هي موضحة في جدول (20) أي ان العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لديهم الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبدرجات متفاوتة على الأبعاد السبعة كما تم ايضاحه .

وتظهر نتائج تحليل الانحدار السابقة نتيجة هامة مفادها ان العوامل التي تم تشخيصها عند تحليل مصفوفة الارتباط ظهرت عوامل هامة ايضاً في نماذج تحليل الانحدار المتعدد وهذه النتيجة تؤكد ما تم التوصل اليه سابقاً في معاملات الارتباط.

الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على ما يلي: لا تواجه المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي معوقات أثناء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

من أجل اختبار هذه الفرضية، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد Multiple Line r Regression، وكانت النتائج كما يلي:

المتغير التابع: ارغب في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

المتغيرات المستقلة: الاسئلة (66،64،63،61،60،59،57،56) من الاستبانة

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضة الصفرية الثانية

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	140.20	8	17.52	11.56	0.001
الأخطاء	441.10	291	1.52		
المجموع	581.28	299			

*ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (= 0.1) .

*قيمة معامل التحديد R^2= 0.241

*قيمة معامل الارتباط المتعدد R=0.491

يتضح من الجدول رقم (21) أن المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تواجه صعوبات أثناء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ويقبل الفرضية البديلة، لأن قيمة (ف) المحسوبة كانت أكبر من قيمة (ف) الجدولية، عند دلالة إحصائية أقل من 0.01.

والجدول رقم (22) يبين تحليل الانحدار المتعدد للصعوبات.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للصعوبات التي تواجهها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي أثناء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الرقم	الصعوبات	الميل	قيمة ت	مستوى الدلالة
56	توجد استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.	0.197	**3.79	0.001
57	يتوفر في المؤسسة مناخ ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.171	**3.32	0.001
59	يشجع العاملون البرامج الهادفة لتحسين الجودة الشاملة.	0.122	*2.295	0.022
60	لدى المؤسسة أخصائيون في إدارة الجودة الشاملة.	0.178	**3.39	0.001
61	هناك منافسون لأداء الخدمة نفسها في مؤسسات أخرى.	0.121	*2.29	0.023
63	لدى المؤسسة القدرة على توفير المكافآت للعاملين فيها وتقدير إنجازاتهم.	0.133	*2.58	0.010
64	تهتم المؤسسة بتدريب العاملين وتعمل على تقييم أدائهم.	0.027	0.507	0.613
66	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين عن أسباب ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.193	**3.585	0.001

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله(0.05).

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله(0.01).

وبالتالي فإن المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تواجه صعوبات أثناء تطبيق مباديء إدارة الجودة الشاملة في الفقرات التي تحمل الأرقام (56، 57، 59، 60، 61، 63، 66)، ولا تواجه صعوبات في الفقرة (31) التي تنص على (تهتم المؤسسة بتدريب العاملين وتعمل على تقييم أدائهم)، ويعزى ذلك الى القدرات المالية الضخمة التي تتمتع بها هذه المؤسسة، الأمر الذي يمكنها من توفير برامج تدريبية لتطوير أداء العاملين.وهذا يتطلب من المؤسسة عمل ما يلي:

1/ الاهتمام بتفعيل ادارة الجودة الشاملة على كافة المستويات الادارية .

2/اشراك العاملين في برامج تحسين الجودة.

3/ التغيير المستمر للقيادات الادارية.

الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى ختلاف العوامل الديمغرافية(الجنس،والعمـــر، والمستـــوىالوظيفـــــي، والمؤهـــــــل العلمي،والخبرة،والتخصص).

اولا:الجنس

المتغير التابع : ارغب بتطبيق ادارة الجودة الشاملة

المتقير المستقل: الجنس

جدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين الثنائي لاتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو إدارة الجودة الشاملة حسب الجنس

اسم المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الوعـــي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	ذكور	-0.26	0.85	0.285	1.66	298	0.776
	إناث	-0.29	0.84				
التركيز على العميل	ذكور	-0.24	0.62	0.237	1.66	298	0.813
	إناث	-0.26	0.62				
اقتـــناع ودعم الإدارة العليا	ذكور	-0.29	0.66	1.34	1.66	298	0.648
	إناث	-0.188	0.73				
تقديـــــر واحـــــترام الموظفين	ذكور	-0.29	0.71	1.53	1.66	298	0.127
	إناث	-0.171	0.64				
مشاركة الموظفين	ذكور	-0.171	0.64	0.169	1.66	298	0.87
	إناث	-0.183	0.59				
تدريب وتنمية الموظفين	ذكور	-0.234	0.89	0.340	1.66	298	0.734
	إناث	0.27	0.82				
بناء فرق العمل	ذكور	-0.37	1.06	1.14	1.66	298	0.252
	إناث	-0.23	1.074				

يتضح من الجدول رقم (23) أنه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف الجنس"، وبذلك فإن الباحث يقبل الفرضية الصفرية سابقة الذكر لأن قيم (ت) المحسوبة أقل من قيم (ت) الجدولية، ويرفض الفرضية البديلة، ويعزى ذلك الى ان المهمات الوظيفية التي يؤديها العاملين في المؤسسة لا تفرق بين ذكور وإناث إضافة الى انهم يتعرضون لنفس الظروف، وبالتالي فان جنسهم لا يؤثر في وجهة نظرهم.

ثانيا:العمر

المتغير التابع: ارغب بتطبيق ادارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل:العمر

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين المتعدد لاتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو إدارة الجودة الشاملة حسب العمر

اسم المتغير	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	قيمة ف الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	25-20	0.33	0.58	0.789	2.37	4	0.535
	30-26	-0.33	0.82				
	35-31	-0.21	0.86				
	40-36	-0.25	0.89				
	اكثر من 40	-0.14	0.849				
التركيز على العميل	25-20	0.27	0.94	1.252	2.37	4	0.289
	30-26	-0.23	0.63				
	35-31	-0.166	0.54				
	40-36	-0.34	0.65				
	اكثر من 40	-0.17	0.49				
اقتناع ودعم الإدارة العليا	25-20	0.20	0.52	1.516	2.37	4	0.197
	30-26	-0.26	0.70				
	35-31	-0.13	0.66				

....يتبع

اسم المتغير	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	قيمة ف الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	40-36	-0.34	0.71				
	اكثر من 40	-0.046	0.59				
تقدير واحترام الموظفين	25-20	0.10	0.72				
	30-26	-0.20	0.63				
	35-31	-0.083	0.73	1.373	2.37	4	0.243
	40-36	-0.36	0.68				
	اكثر من 40	-0.32	0.85				
مشاركة الموظفين	25-20	-0.867	0.50				
	30-26	-0.17	0.62				
	35-31	-0.26	0.54	1.484	2.37	4	0.207
	40-36	-0.17	0.62				
	اكثر من 40	-0.023	0.65				
تدريب وتنمية الموظفين	25-20	-0.44	0.50				
	30-26	-0.31	0.88				
	35-31	-0.26	0.93	0.535	2.37	4	0.710
	40-36	0.16	0.81				
	اكثر من 40	-0.15	0.88				
بناء فرق العمل	25-20	0.167	1.61				
	30-26	-0.32	1.05				
	35-31	-0.21	1.01	0.677	2.37	4	0.608
	40-36	0.26	1.09				
	اكثر من 40	-0.58	1.06				

يشير الجدول (24) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف العمر، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية سابقة الذكر ويرفض الفرضية البديلة، لأن قيم (ف) المحسوبة أقل من قيم (ف) الجدولية. ويعزى ذلك

إلى غياب الوعي الكافي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مختلف فئات العاملين داخل المؤسسة المذكورة بغض النظر عن فئتهم العمرية.

ثالثا:الخبرة

المتغير التابع: ارغب بتطبيق ادارة الجودة الشاملة

المتقير المستقل: الخبرة

جدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين المتعدد لاتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو إدارة الجودة الشاملة حسب سنوات الخبرة

اسم المتغير	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	قيمة ف الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	5 – 1	0.44	1.01	1.85	2.37	4	0.119
	10 -6	-0.24	0.81				
	15-11	-0.52	0.98				
	20-16	-0.18	0.78				
	اكثر من 20	-0.43	0.83				
التركيز على العميل	5 -1	0.47	0.42	1.02	2.37	4	0.396
	10 -6	-0.26	0.62				
	15-11	-0.27	0.43				
	20-16	-0.24	0.65				
	اكثر من 20	-0.25	0.63				
اقتناع ودعم الإدارة العليا	5 -1	0.333	0.42	1.03	2.37	4	0.39
	10 -6	-0.226	0.81				
	15 -11	-0.34	0.71				
	20-16	-0.21	0.74				
	اكثر من 20	0.36	0.66				
تقدير واحترام الموظفين	5 -1	0.27	0.91	1.54	2.37	4	0.191
	10 -6	-0.20	0.68				
	15-11	-0.45	0.798				
	20-16	-0.17	0.661				
	اكثر من 20	0.391	0.695				
مشاركة الموظفين	5 -1	0.53	0.58	1.389	2.37	4	0.238
	10 -6	-0.137	0.608				
	15-11	-0.24	0.63				
	20-16	-0.22	0.61				
	اكثر من 20	-0.20	0.61				

اسم المتغير	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	قيمة ف الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	5 -1	0.111	0.69				
تدريب وتنمية الموظفين	10 -6	-0.18	0.83	1.49	2.37	4	0.206
	15-11	0.54	0.837				
	20-16	-0.19	0.91				
	اكثر من 20	-0.37	0.86				
	5 -1	0.83	1.04				
	10-6	-0.26	1.03				
بناء فرق العمل	15-11	-0.35	1.2	1.12	2.37	4	0.35
	20-16	-0.34	1.02				
	اكثر من 20	0.44	1.14				

يشير الجدول (25) الى انه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو إدارة الجودة الشاملة تعزى الى اختلاف سنوات الخبرة، وبالتالي فان الباحث يقبل الفرضية الصفرية ويرفض الفرضية البديلة، لأن قيم (ف) المحسوبة كانت اقل من قيم (ف) الجدولية ويعزى ذلك الى غياب الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مختلف فئات العاملين في المؤسسة المذكورة.

رابعا:المستوى الوظيفي

المتغير التابع: ارغب بتطبيق ادارة الجودة الشاملة

المتقير المستقل: المستوى الوظيفي

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين المتعدد لاتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو إدارة الجودة الشاملة حسب المستوى الوظيفي

اسم المتغير	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	قيمة ف الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	مدير دائرة	-0.11	0.84	0.94	2.37	4	0.44
	رئيس قسم	-0.35	0.88				
	رئيس شعبة	-0.16	0.72				
	موظف	-0.31	0.85				
التركيز على العميل	مدير دائرة	-0.14	0.55	1.25	2.37	4	0.29
	رئيس قسم	-0.22	0.64				
	رئيس شعبة	-0.28	0.73				
	موظف	-0.38	0.58				
اقتناع ودعم الإدارة العليا	مدير دائرة	-0.14	0.67	0.64	2.37	4	0.63
	رئيس قسم	-0.25	0.66				
	رئيس شعبة	-0.20	0.20				
	موظف	-0.34	0.74				
تقدير واحترام الموظفين	مدير دائرة	-0.132	0.58	1.512	2.37	4	0.198
	رئيس قسم	-0.31	0.71				
	رئيس شعبة	-0.49	0.82				
	موظف	-0.151	0.70				
مشاركة الموظفين	مدير دائرة	-0.204	0.69	0.53	2.37	4	0.717
	رئيس قسم	0.173	0.59				

......يتبع

اسم المتغير	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	قيمة ف الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تدريب وتنمية الموظفين	رئيس شعبة	-0.145	0.48	0.92	2.37	4	0.45
	موظف	-0.22	0.66				
	مدير دائرة	-0.24	0.87				
	رئيس قسم	-0.24	0.85				
	رئيس شعبة	0.044	0.78				
	موظف	-0.21	0.93				
بناء فرق العمل	مدير دائرة	-0.076	0.818	* 2.64	2.37	4	0.034
	رئيس قسم	-0.26	1.11				
	رئيس شعبة	-0.9	0.93				
	موظف	-0.36	1.12				

* مستوى دلالة (=0.05)

يشير الجدول (26) الى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو إدارة الجودة الشاملة، تعزى الى اختلاف المستوى الوظيفي باستثناء الفقرة ذات العلاقة ببناء فرق العمل حيث كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح رؤساء الشعب، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية لجميع العوامل ما عدا عامل بناء الفرق حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة، ويرفض الفرضية البديلة، لأن قيم (ف) المحسوبة كانت اقل من قيمة (ف) الجدولية، ويعزى ذلك الى غياب الوعي الكافي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مختلف فئات العاملين في المؤسسة المذكورة.

خامسا:التخصص العلمي

المتغير التابع: ارغب بتطبيق ادارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل: التخصص العلمي

جدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين المتعدد لاتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو إدارة الجودة الشاملة حسب التخصص

اسم المتغير	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	قيمة ف الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	علوم إدارية	-0.26	0.88				
	اقتصاد	-0.28	0.9				
	هندسة	-0.43	0.81	0.28	2.37	4	0.89
	قانون	-0.125	0.50				
	أخرى	-0.32	0.67				
التركيز على العميل	علوم إدارية	-0.24	0.66				
	اقتصاد	-0.28	0.61				
	هندسة	-0.19	0.590	0.262	2.37	4	0.90
	قانون	-0.075	0.76				
	أخرى	-0.24	0.66				
اقتناع ودعم الإدارة العليا	علوم إدارية	-0.22	0.66				
	اقتصاد	-0.27	0.68				
	هندسة	-0.370	0.67	0.627	2.37	4	0.643
	قانون	-0.05	0.95				
	أخرى	-0.29	0.742				
تقدير واحترام الموظفين	علوم إدارية	-0.34	0.78				
	اقتصاد	-0.19	0.38				
	هندسة	-0.158	0.603	1.49	2.37	4	0.202
	قانون	-0.34	0.38				
	أخرى	-0.25	0.616				
مشاركة الموظفين	علوم إدارية	-0.21	0.66				
	اقتصاد	-0.19	0.54				
	هندسة	-0.06	0.758	0.47	2.37	4	0.76
	قانون	-0.125	0.55				
	أخرى	-0.092	0.61				

اسم المتغير	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	قيمة ف الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
بناء فرق العمل	علوم إدارية	-0.31	1.09	0.523	2.37	4	0.719
	اقتصاد	-0.214	0.642				
	هندسة	-0.43	0.839				
	قانون	-0.38	0.867				
	أخرى	-0.49	0.976				
تدريب وتنمية الموظفين	علوم إدارية	-0.27	0.918	1.93	2.37	4	0.106
	اقتصاد	-0.17	0.8111				
	هندسة	-0.17	0.88				
	قانون	-0.54	0.77				
	أخرى	-0.369	0.842				

يشير الجدول (27) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو إدارة الجودة الشاملة تعزى الى اختلاف التخصص في كافة مجالات الدراسة، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية ، ويرفض الفرضية البديلة، لأن قيم (ف) المحسوبة كانت أقل من (ف) الجدولية، ويعزى ذلك الى غياب الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مختلف فئات الموظفين في المؤسسة سابقة الذكر بغض النظر عن تخصصاتهم العلمية.

سادسا :المؤهل العلمي

المتغير التابع:ارغب بتطبيق ادارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل:المؤهل العلمي

جدول رقم(28)

تحليل التباين المتعدد لاتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو إدارة الجودة الشاملة حسب المستوى التعليمي

اسم المتغير	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	قيمة ف الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	دبلوم فاقل	-0.33	0.85	0.411	2.37	4	0.761
	بكالوريوس	-0.35	0.84				
	دبلوم عالي	0.28	0.84				
	ماجستير	-0.17	0.83				
	دكتوراه	-0.331	0.89				
التركيز على العمل	دبلوم فاقل	0.014	0.65	0.458	2.37	4	0.766
	بكالوريوس	-0.29	0.593				
	دبلوم عالي	-0.17	0.636				
	ماجستير	-0.32	0.679				
	دكتوراه	-0.27	0.598				
اقتناع ودعم الإدارة العليا	دبلوم فاقل	-0.24	0.886	0.730	2.37	4	0.572
	بكالوريوس	-0.26	0.726				
	دبلوم عالي	0.032	0.574				
	ماجستير	-0.42	0.675				
	دكتوراه	-0.25	0.877				
تقدير واحترام الموظفين	دبلوم فاقل	-0.16	0.589	0.406	2.37	4	0.686
	بكالوريوس	-0.21	0.680				
	دبلوم عالي	0.096	0.544				
	ماجستير	-0.31	0.668				
	دكتوراه	-0.45	0.671				
مشاركة الموظفين	دبلوم فاقل	-0.51	0.695	0.568	2.37	4	0.686
	بكالوريوس	-0.81	0.746				
	دبلوم عالي	-0.096	0.674				
	ماجستير	0.093	0.697				
	دكتوراه	0.024	0.819				
تدريب وتنمية الموظفين	دبلوم فاقل	-0.31	0.865	1.972	2.37	4	0.099
	بكالوريوس	0.28	0.659				
	دبلوم عالي	-0.43	0.723				
	ماجستير	-0.11	0.738				
	دكتوراه	-0.27	0.658				
بناء فرق العمل	دبلوم فاقل	-0.46	1.002	0.696	2.37	4	0.595
	بكالوريوس	-0.27	0.859				
	دبلوم عالي	-0.24	0.877				
	ماجستير	-0.3	0.836				
	دكتوراه	-0.5	1.038				

يشير الجدول (28) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو إدارة الجودة الشاملة تعزى الى اختلاف المستوى التعليمي، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية ، ويرفض الفرضية البديلة لأن قيم (ف) المحسوبة كانت أقل من قيم (ف) الجدولية، ويعزى ذلك الى غياب الوعي بمفهوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مختلف فئات الموظفين في المؤسسة المذكورة بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية وذلك كون المفهوم جديد.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.مناقشة النتائج:

من خلال تحليل الدراسة الميدانية التي اجريت على عينة الدراسة وتحليلها توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أولاً: تحلـيل معــاملات الارتــباط: تم إجراء تحليل معامل الارتباط بيرسون وذلك للــتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتغير التابع وذلك لتصفية المتغيرات في مرحلة مبكرة للتحليل واستبعادها لاحقاً والتي تمثلت في المتغيرات (3، 4، 6، 8 ، 12، 15، 16، 19، 20، 23، 24، 26، 27، 29، 33، 34، 36، 39، 42، 43، 44، 46، 48، 49، 51، 52، 53، 55، 58، 62، 64، 65).

ثانــياً: ولمعــرفة مــدى تطبــيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعــي ومعــرفة المعوقــات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة، تم احتســاب المتوســطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (29):

جدول رقم (29)

البعد	نتيجة المتوسط الحسابي
الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	سلبي
اقتناع ودعم الإدارة العليا	سلبي
التركيز على العميل	سلبي
مشاركة العاملين	سلبي
فرق العمل	سلبي
تقدير واحترام العاملين	سلبي
تدريب وتنمية العاملين	سلبي

من خلال استعراض الجدول رقم (29) نلاحظ أنه ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ان المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي لا تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يعني عدم توفر دعم واقتناع من قبل الإدارة العليا بهذا المفهوم وعدم الاهتمام بتدريب العاملين ومشاركتهم وتقديرهم واحترامهم وتفعيل العمل الجماعي وهذا يتطلب من المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي التنبه لهذا الموضوع الخطير، والذي يعني عدم تفعيلها لهذا النهج الإداري الحديث، خاصة وأن هذه المؤسسة من المؤسسات المرموقة داخل المملكة، ولها مشاريعها الاقتصادية الناجحة، وتعمل في مجال الخدمات، لذا كان من الضروري على هذه المؤسسة إعادة النظر في نهجها الإداري لمحاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: اظهرت الدراسة وجود عدد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

أ. عدم وجود اخصائيون لدى المؤسسة في مجال ادارة الجودة الشاملة.

ب. عدم توفر مناخ ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج.عدم وجود منافسين آخرين لأداء الخدمة.

د. عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: بعد اختبار الفرضيات تم التوصل للنتائج التالية وكما هو موضح في الجدول رقم (30):

جدول رقم(30)

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	النتيجة
الفرضية الأولى: لا يوجد رغبة لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	رفض
الفرضية الثانية: لا تواجه المؤسسة العامة للضمان الاجمتاعي معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة	رفض
الفرضية الثالثة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة	قبول

من خلال استعراض جدول رقم (30) يتضح لنا أنه يوجد رغبة لدى العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا مؤشر

إيجابـــي للمؤسسة وناقوس أمل ويتطلب ذلك تعزيز هذه الرغبة والعمل على تفعيلها للوصول إلى تطبيق منظومة إدارة الجودة الشاملة،

خامســـاً: تواجه المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي عدد من المعوقات أثناء سعيها لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمشار إليها سابقاً.

سادســـاً: لـــم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2. التوصيات

وتوصي الدراسة بالآتي:

1- الدعـم المطلـق والمسـتمر من قبل الإدارة العليا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

2- ضـرورة العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة، والتأكيد على أهميتها كمنهاج عمل دائم في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

3- انشـاء إدارة للتدريب تقتصر مهامها على عقد دورات لأغراض التدريب على إدارة الجودة الشاملة .

4- ايفاد اعداد من العاملين في المؤسسة في دورات متخصصة يكون من برنامجها الاطلاع على واقع ونتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات النظيرة.

5- تذليل المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6- مواكـبة كل ما يستجد على الصعيد العالمي فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وصـياغة آلـية تمكـن المؤسسة من الاطلاع باستمرار على الجديد في هذا المجـال، وبـناء جسور منتظمة مع المؤسسات ذات الدور الشبيه، في مختلف دول العالم، لتبادل الخبرات والتجارب في هذا المجال.

7- دراسـة الأثـار العملـية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، من الزوايا الاقتصادية والادارية وفي الارتقاء بمستوى خدمة العملاء.

المراجع

المراجع العربية:

الزامل ، خالد محمد ،(1993) . مفهوم إدارة الجودة الكلية في المملكة العربية السعودية بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة 19–21 إبريل.

بن سعيد، خالد سعد ،(1994). مدى فعالية برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية" المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، مجلد عدد 21، مايو.

الخولي، سيد محمد ، وهناء البوريني،(1993). تقييم انخفاض مستوى إدارة الجودة الكلية للخدمات عن المستوى العالمي، مع التطبيق على قطاع المستشفيات في القاهرة الكبرى بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة من 19–21 إبريل.

بندقجي، محمد رياض ،(1996) . اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى – الأردن، دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 23، العدد 2.

هيجان، عبد الرحمن أحمد محمد ،(1994). منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العامة، العدد 3، مجلد 34.

طعامنة، محمد ، (2001). إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، حالة وزارة الصحة، أبحاث اليرموك، المجلد 17، العدد 1.

الكردي، مروان مصطفى ، (1995) . الجودة والعوامل المؤثرة عليها، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الطباعة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، أيار،

المناصير، علي فلاح ،(1994). إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، أيار.

أبو ليلى، حسن ، (1998). ،إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك،.

علوش نهلة ، (1997). ،إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في الإنجاز، دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية،.

البستنجي، نبيل محمود ، (2001) . اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن، دراسة استطلاعية رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، أيار.

النيادي، أحمد علي حليس ، (1999) . تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

الدرادكة، مأمون وآخرون، (2001).إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

محمود، خضير كاظم ، (2000). إدارة الجودة الشاملة، ط1،عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة.

عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ ،(2000). "إدارة الجودة الشاملة، ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية"، إداري السنة 22، العدد 82 .

اللوزي، موسى ، (1999) . التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

الشعار، محمد عادل ، (2001)." مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، الاقتصاد الإسلامي، مجلة شهرية يصدرها بنك دبي الإسلامي، دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلد 21، العدد 243 .

لخلف، عبد الله بن موسى ، (1991) . "ثالوث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 1،.

زين الدين، فريد ، (1997) . "الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الإدارة، القاهرة، المجلد 30، العدد 1.

الشامي، أحمد محمد ، (1999) . "إدارة الجودة الشاملة، المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية"، الإداري، السنة 21، العدد 76.

خضرا، بشير ، (1998) . "إدارة الجودة الشاملة في المصارف"، البنوك، الأردن، المجلد 17، العدد 4 ، أيار.

الأحمدي، حنان عبد الرحيم ، (2000). " التحسين المستمر للجودة المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية"،مجلة الإدارة العامة، المجلد40، العدد 3.

كوهين، ستيفن ، رونالد براند، (1997). ترجمة عبد الرحمن هيجان، "إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملي لواقع حقيقي"، الرياض، معهد الإدارة العامة،.

نصير، نعيم، وعبابنة، عقلة، (1998) . "بناء الفريق، دراسة ميدانية لأداء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظات الشمال في الأردن"، مجلة الإدارة العامة، العدد 2.

ماضي، محمد توفيق ، (2002). "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم"، نموذج مفاهيمي مقترح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة.

أبو نبعة، عبد العزيز، ومسعد، فوزية ، (1998) . "إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم والتطبيقات"، الإداري، السنة 20، العدد 74 .

القحطاني، سالم سعيد ، (1993)."إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، إبريل.

عقيلي، عمرو صفي ، (2001) . مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، ط1، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

الشبراوي، عادل ، (1995) . الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، آيزو 9000، المقارنة المرجعية، ط1، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع.

ملحم، محمد فضل ، (2001). "إدارة الجودة الشاملة"، البنوك، الأردن، العدد 2، المجلد 20، شباط– آذار.

ريتشارد ويليامز، (1999)،أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، الرياض،مكتبة جرير.

محرم، أحمد محروس ، (1994) . إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم، التطبيق، الوسائل المستخدمة، استراتيجية التغيير، تحريرر سعيد يس عامر، القاهرة.

هلال، محمد عبد الغني حسن ، (1996) .مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة.

القطامين، أحمد، (2002). الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، ط1، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

جابلونسكي، جوزيف تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، (1996) . تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

الخطيب، محمد أحمد موسى ، (1993) . خطة عمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم، المحاذير، المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة 9–21 إبريل.

العواملة، نائل عبد الحافظ ، (1992) . إدارة التنمية: الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن، ط1، عمان، زهران للنشر والتوزيع.

نصر الله، نظمي ، (1995) . آيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.

عباسي، مجد جلال ،(1997). الآيزو 9000 أداة للتطوير المستمر، عمان، بدون مطبعة أو دار نشر أو جزء.

المراجع الأجنبية:

Abu Zayed Mohammed A, Q, (1994). Total Quality management: The case for public sector, Dissertation Abstracl International, Vol. 55, No, 5,

Davidl. Goetsch, Stanley B. Davis, ,(2000). Quality management USA, prentice – Hall, Library of congress cataloging – in – publ: cation data

Evan BVerman M., 8 West Jonathan P. ,(1995). Municipal Commitment to total Quality management: A survey of recent progress Vol. 55, No.1

Rilay James – F, J R(،1993). "Just exactly what is total Quality management" Personnel Journal, Vol 72, Feb.

Bank John, (1992). Essence of Total Quality management, New York, Prentice – Hall,

Jablons Joseph R. Ki, ,(1991). implementing Total Quality management: an overview pliffer implementing company.

Mortinich Josephs.(1993). production operations management, an Applied modern Approach John Wiley sons, inc. New York.

Nichols, Kenneth Landis,(1993). Why public organization Adopt Total Quality management: "Factor influencing Decision to Invest in TQM", Dissertation Abstract Lnternational Vol, A-54, No,6

Chad Perry, (1997). Total Quality Management And Reconceptulising Management in Africa, International Business Review, Vol.6, No. 3

louis Robert, ,(1994). Beyond Total Quality Management, New York, John wilEy ince.

Stapack Ronald, J, (1993). Rudolph B carrity Change Challenge, and the Responsibility of public Administrators for Total Quality management in the 1990, public Administration quality. Vol. 17, No. 1, Spring,

Roy. J(,1994). Implementation Total Quality Management The Role Of Human Resources Management Sam Advanced management Journal No. 21

Clinton Rudolph B, Carrity(,1993). Total Quality Management: an Opportunity for High performance in federal organization public Administration Quality, Vol. 16, No. 4, spring,

ملحق (أ)

بسم الله الرحمن الرحيم

أداة الدراسة : الاستبانة

الأخوة والأخوات مديري الدوائر ورؤساء الأقسام وموظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية" وذلك كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

وبوصفكم أحد العاملين في هذه المؤسسة، فإن تعاونكم وجهودكم معنا بتعبئة هذه الاستبانة بعناية، سوف يسهم في إنجاز هذه الدراسة المفيدة لمؤسستكم، مقدرين جهودكم ووقتكم وأماناتكم العلمية، مؤكدين لكم، بأن هذه البيانات التي ستقدمونها ، ستعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم،،

الباحث

موسى أحمد كريم الطراونة

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

القسم الأول:

أولاً: المعلومات العامة

يرجى قراءة العبارة الآتية ووضع إشارة (X) في المكان المناسب

1-	الجنس:	ذكر	أنثى	
2-	العمر:	25 سنة فأقل	من 25-أقل من 30 سنة	من 30- أقل من 35 سنة
		من 35- أقل من 40	40 سنة فأكثر	
3-	المؤهل العلمي:	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دبلوم عالي
		ماجستير	دكتوراه	
4-	الوظيفة:	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة
		موظف		
5-	التخصص العلمي:	علوم إدارية	علوم سياسية	اقتصاد
		هندسة	قانون	أخرى (حدد) .....
6-	الخبرة	5 سنوات فأقل	من 5-أقل من10 سنوات	من 10- أقل من 15 سنة
		من 15-أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر	

القسم الثاني:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) مقابل كل فقرة من الفقرات وفقاً للحكم الذي يعبر عن رأيك:

رقم الفقرة	بنود الاستبانة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1.	أرغب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
2.	يتوفر لدى الإدارة العليا المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
3.	يستحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تفكير المدراء نظراً لأهميته ودوره في رفع كفاءة المؤسسة.					
4.	تهتم الإدارة العليا بنشر وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مختلف دوائرها وفروعها.					
5.	تحرص المؤسسة على تعريف العاملين لديها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وبيان مزاياها لهم وللمؤسسة.					
6.	تحدد المؤسسة أهم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لتكوين دليل لتحسين الأداء					
7.	تقوم المؤسسة بمراجعة مستمرة لأعمالها للتأكد من مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
8.	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.					
9.	تهتم الإدارة العليا بجودة الخدمات المقدمة للعملاء.					
10.	تلتزم الإدارة العليا بتقديم الدعم المالي الكافي لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة.					
11.	تقوم الإدارة العليا بتوفير كل ما يلزم لتنفيذ الخدمات المقدمة للعملاء.					
12.	تتبنى الإدارة العليا نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات الإدارية.					
13.	تلتزم الإدارة العليا بعقد الندوات وورش العمل لتعريف الموظفين بأهمية وفوائد الجودة الشاملة.					
14.	تخطط الإدارة العليا باستمرار للتحسين المستمر في					

كافة المجالات.

رقم الفقرة	بنود الاستبانة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
.16	تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول لهم.					
.17	هناك نظام خاص للاستفادة من الاقتراحات الواردة من قبل المراجعين لتغطية نواحي القصور في تقديم الخدمة.					
.18	تحرص الإدارة العليا على منح السلطة لكافة الموظفين لتلبية رغبة العميل.					
.19	تصميم العمل داخل المؤسسة يساعد على تلبية رغبات وحاجات العميل.					
.20	تلاقي شكاوي العملاء الاهتمام اللازم من قبل الإدارة العليا.					
.21	يوجد نظام في المؤسسة يسهل وصول آراء المنتفعين بالخدمة إلى المسؤولين في الإدارة العليا.					
.22	تقوم المؤسسة باستمرار بتحسين جودة الخدمات المقدمة إلى العميل.					
.23	تحرص المؤسسة باستمرار على سؤال العميل عن افضل الطرق التي تخدمه.					
.24	تُشرك المؤسسة العاملين لديها في اتخاذ القرارات من اجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للعميل.					
.25	أخذ آراء العاملين بالقرارات المتعلقة بعملهم قبل تنفيذها يساهم في تطوير الخدمات التي يقدمونها للعميل.					
.26	حرص المؤسسة على إقناع العاملين بتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد على تطبيقها.					
.27	تلجأ المؤسسة لحل المشاكل المتّصلة بالخدمات المقدمة للعملاء عن طريق المشاركة.					
.28	تعمل المؤسسة على إشراك العالمين لديها عند إجراء أي تغييرات.					
.29	تفويض الصلاحيات للموظفين يساعد على أداء الأعمال بالجودة المطلوبة.					

30. تأخذ الإدارة العليا بالاقتراحات المقدمة من العاملين وتعمل على تبنيها.

31. تتأكد المؤسسة من ان المعلومات المتعلقة بتحسين الجودة يتم تداولها بين جميع الموظفين داخل المؤسسة.

رقم الفقرة	بنود الاستبانة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
33.	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسّق فيما بينهما لتنفيذ برامج واستراتيجيات تحسين الجودة في المؤسسة.					
34.	تعمل المؤسسة على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الأقسام.					
35.	يتم تشكيل فرق العمل حسب الحاجة لحل المشاكل التي تطرأ في المؤسسة.					
36.	عندما تختار المؤسسة عملية معينة يراد تحسينها يتم تشكيل فريق عمل من مختلف المستويات الإدارية.					
37.	تقييم الأداء في المؤسسة يركز على العمل الجماعي.					
38.	خلق مناخ تنظيمي يشجع على التميز في الأداء.					
39.	تقوم المؤسسة باعتماد أنظمة لتشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين.					
40.	أسس تقييم الأداء واضحة لجميع العاملين داخل المؤسسة.					
41.	هنالك عدالة في تقييم أداء العاملين.					
42.	تسعى الإدارة لزيادة روابط الصداقة بين العاملين من خلال المشاركة المناسبات الاجتماعية.					
43.	تعمل الإدارة العليا على تعزيز الثقة بينها وبين الموظفين.					
44.	يبتعد رئيسي عن أسلوب التهديد والعقاب في تعامله معي.					
45.	تدعم المؤسسة الجهود المتميزة للعاملين.					
46.	يشعر الموظف في المؤسسة بأنه جزء منها.					
47.	تحرص المؤسسة على التدريب المستمر لفرق تحسين الجودة والعاملين.					
48.	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج تدريبية تركز على الجودة في أداء الخدمة.					
49.	تولي المؤسسة عناية خاصة بجهاز التدريب.					

50. يتوفر مدربون أكفاء من ذوي الخبرة في المجالات المتخصصة.

51. تشمل برامج التدريب جميع المستويات الإدارية في المؤسسة.

رقم الفقرة	بنود الاستبانة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
.53	تركز برامج التدريب على أهمية الجودة في تقديم الخدمة.					
.54	يتم عقد دورات تدريبية لتعريف العاملين بأساليب التعامل مع العميل الداخلي والخارجي.					
.55	تهتم المؤسسة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إدارتها.					
.56	توجد استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.					
.57	يتوفر في المؤسسة مناخ ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
.58	يشارك العاملين في برامج تحسين الجودة.					
.59	يشجع العاملين البرامج الهادفة لتحسين الجودة الشاملة.					
.60	لدى المؤسسة أخصائيون في إدارة الجودة الشاملة.					
.61	يوجد منافسون يؤدّون الخدمة نفسها في مؤسسات أخرى.					
.62	يتم تغيير القيادات الإدارية في المؤسسة باستمرار.					
.63	لدى المؤسسة القدرة على توفير مكافآت وتقدير إنجازات الأفراد.					
.64	تهتم المؤسسة بتدريب العاملين وتعمل على تقييم أدائهم.					
.65	تدرس المؤسسة رغبات العملاء ومدى استفادتهم من الخدمات المقدمة لهم.					
.66	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين عن أسباب ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					

ملحق (ب)

عدد الاستبانات الموزعة لأفراد عينة الدراسة والمسترجع منها

الدائرة / الفرع	عدد الموظفين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
الإدارة الرئيسية	700	224	175
فرع المركز	100	32	29
فرع غرب عمان	80	25	23
فرع الزرقاء	40	12	10
فرع اربد	60	19	15
فرع ماركا	35	11	10
فرع سحاب	25	8	8
فرع جنوب عمان	40	12	5
فرع السلط	30	9	6
فرع المفرق	30	9	6
فرع العقبة	25	8	4
فرع الكرك	35	11	9
المجموع	1200	380	300